

Anzeigeveröffentlichung

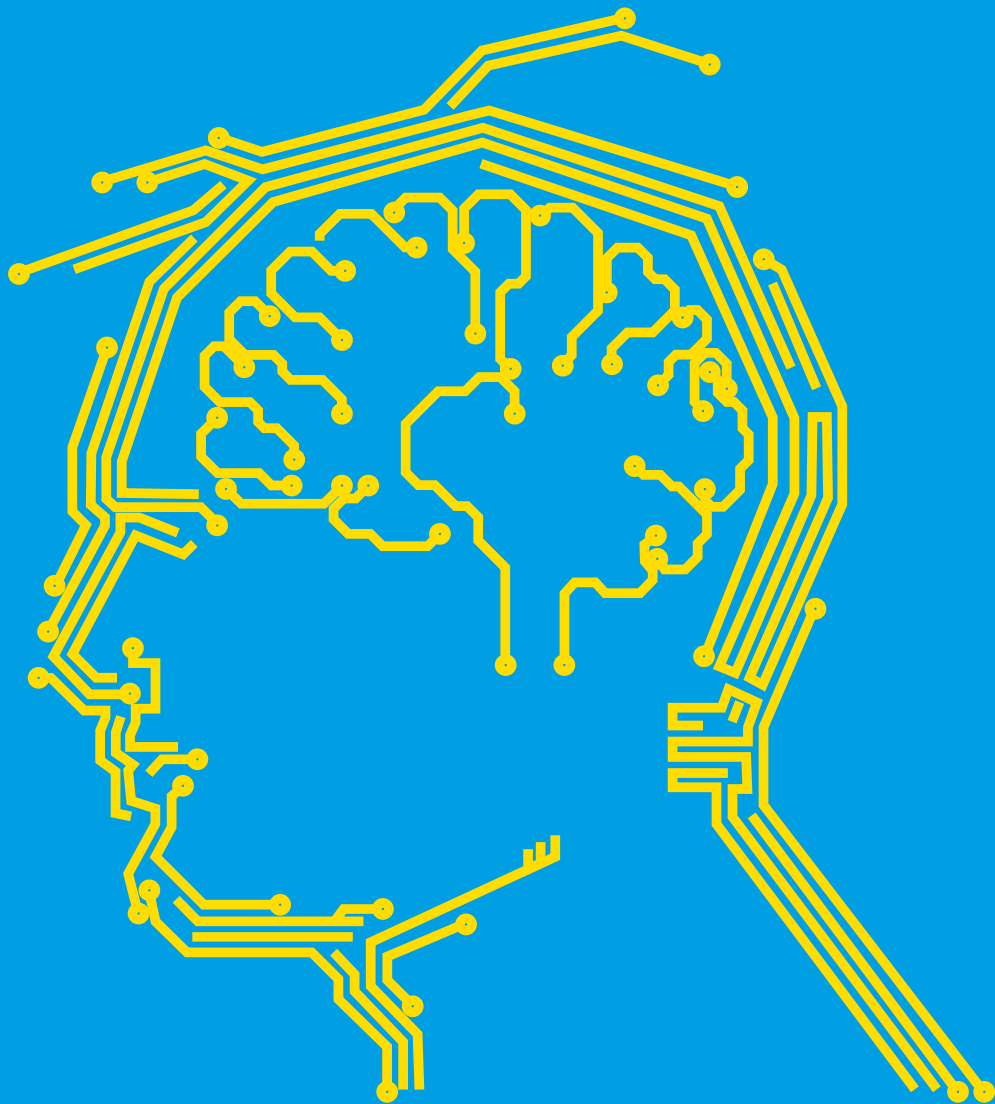
Competence Book Nr. 17



Digitaler Wandel

jetzt **MACHEN** - aber wie? Impulse

Paradigmen, Vorgehensmodell und Werkzeuge für die Transformation



Dr. Heinrich Arnold, Andreas Jamm, Harald Frühwacht,
Kai Anderson, Miika Kuoppamäki, Dr. Winfried Felser (Herausgeber) et.al

Digitaler Wandel

jetzt **MACHEN** - aber wie? Impulse

Paradigmen, Vorgehensmodell und Werkzeuge für die Transformation

**Verantwortlich für das
Competence Book**

i.S. des TDG:

Geschäftsadresse

NetSkill Solutions GmbH
Saliering 43
50677 Köln

Tel.: 0221 / 716 144 0

E-Mail: info@netskill.de

Geschäftsführer

Dr. Winfried Felser,
Jörg Jörissen

Design & Layout

Carolin Peters

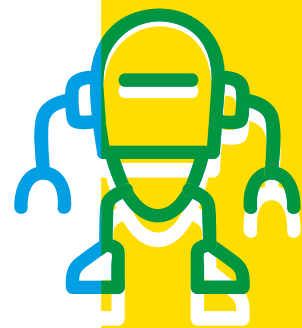
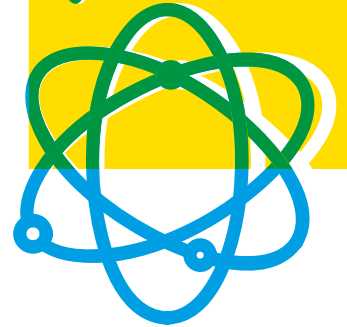
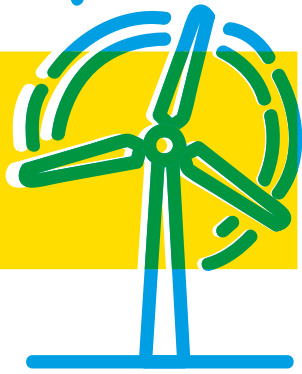
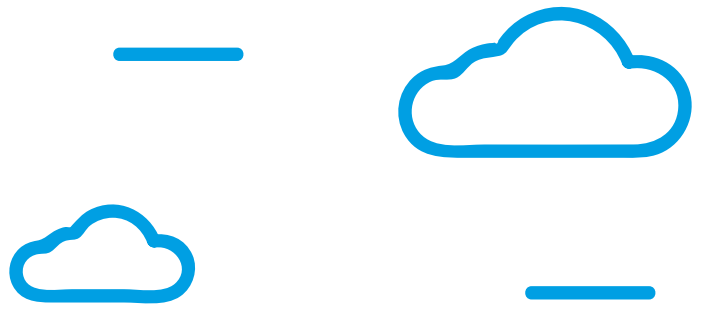
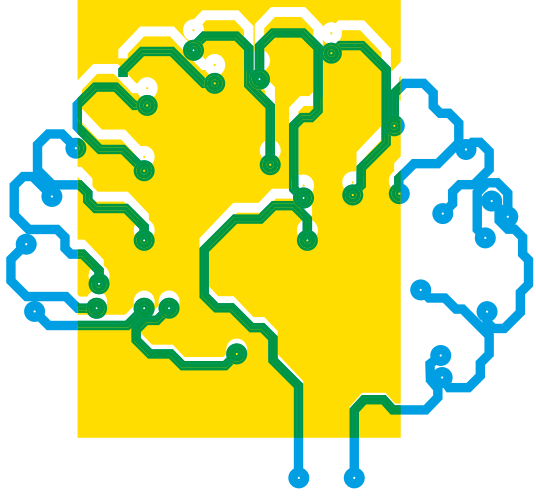
Amtsgericht Köln

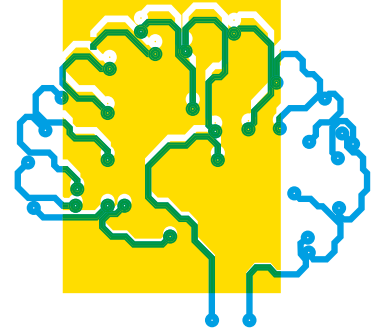
HRB 82780

Steuernummer

5214/5813/2595

© Copyright 2016
NetSkill Solutions GmbH
alle Rechte vorbehalten.





Herausgeber

Winfried Felser
NetSkill Solutions GmbH
Köln, Deutschland

ISBN-13: 978-3-945658-17-8

Competence Book

© NetSkill Solutions GmbH

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gedruckt in Deutschland auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Competence Book ist ein Produkt der NetSkill Solutions GmbH
www.competence-books.de
www.competence-site.de

Partner des Competence Books

DETECON
CONSULTING

**BOLDLY GO
INDUSTRIES**

promerit
TALENT TO TRANSFORM



Rödl & Partner  **SUGARCRM**


OPITZ CONSULTING

°CENTIGRADE 

ias Industrial
Application
Software

 **canias**^{ERP}

 **eurodata**

 **Qentinel**

MATERNA
Information & Communications

Digitaler Wandel jetzt **MACHEN** aber **WIE?**

Eine erste Einordnung vorweg. . .

von Dr. Winfried Felser, NetSkill Solutions GmbH

Liebe Leser,

zur Digitalisierung wurde bereits eine Vielzahl hervorragender Bücher geschrieben, auch von Autoren dieses Competence Books. Werke wie Digitaler Darwinismus, Digitale Transformation, Digital@Scale, Deutschland 4.0 und zuletzt Digital Human ... diese Werke haben u.a. sehr deutlich gemacht:

**Deutschlands Unternehmen müssen handeln,
um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.**

Über das **WHY** bzw. **WHATFOR** müssen wir uns also immer weniger streiten, hier herrscht fast Common Sense bis hin zu einer merkelschen Alternativlosigkeit, die allerdings auch wieder kritisiert wird, wenn der Digitalisierungs-Appell den Nutzen nicht deutlich macht.

Auch einzelne Lösungsbausteine und Teilbereiche, einzelne Whats, wie CXM/CRM, MES, Industrie 4.0, ... wurden und werden in anderen Büchern und auch Competence Books in aller Tiefe betrachtet. Eher das **HOW** (deutsch: wie) ist beim konkret MACHEN oft noch unklar.

A black and white portrait of Winfried Felser, a middle-aged man with a shaved head, wearing a plaid shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is blurred, showing another person in the distance.

Winfried Felser

Dr. Winfried Felser hat als Unternehmensberater und später als stellvertretender Leiter des Fraunhofer-Anwendungszentrums für Logistikorientierte Betriebswirtschaft in Paderborn Unternehmen dabei unterstützt, neue Technologien für den Wandel von Produkten und Wertschöpfungsprozessen zu nutzen. Der Preisträger des Bundeswettbewerbs Multimedia von 1999 (Bundesministerium für Wirtschaft) ist seit 2000 Betreiber der Competence Site, einem Kompetenz-Netzwerk mit mehreren Tausend Experten aus Wissenschaft und Praxis zu den Themenbereich Management, IT und Technik. Er ist zudem Herausgeber des Competence Reports und der Competence Books Themen wie BPM, MES, CRM, Business Intelligence, Industrie 4.0, Enterprise 2.0 und Intralogistik.

Es gilt das Witwicki-meme (nach Stefan Witwicki von VEDA):

Es reicht nicht mehr die
digitale Sintflut zu thematisieren,
wir müssen endlich auch klären,

Stefan Witwicki

VEDA GmbH

wie wir die **digitalen Archen**
gebaut bekommen!

Was gilt es in diesem Kontext noch zu klären?

Ob vor allem Effizienz und Qualität im Vordergrund stehen oder der Mensch und insbesondere der Kunde, macht am Schluss einen wesentlichen Unterschied im Kontext der Digitalisierung aus. Ob man direkt im Sinne eines Digital@Scale (Skalierung!) vorgeht oder doch erst einmal Lean und im Sinne des MVP-Konzepts (einzelne Schritte), ist eine essentielle Entscheidung, die z.B. auch von der Reife des Unternehmens abhängt oder ganz einfach von den finanziellen Möglichkeiten. Gerade der Mittelstand ist oft gezwungen, in schlanken Konzepten zu denken. Finden Sie nun in diesem Competence Book dazu **DIE UNIVERSELLE ONE-SIZE-FITS-ALL-HOW-TO-DO-Lösung?** Sicher nicht! Was Sie finden, sind verschiedene Perspektiven, manchmal auch implizite Streitlinien.

Vier Teilaspekte des „Wie-Machen“ stehen in diesem Werk im Vordergrund:

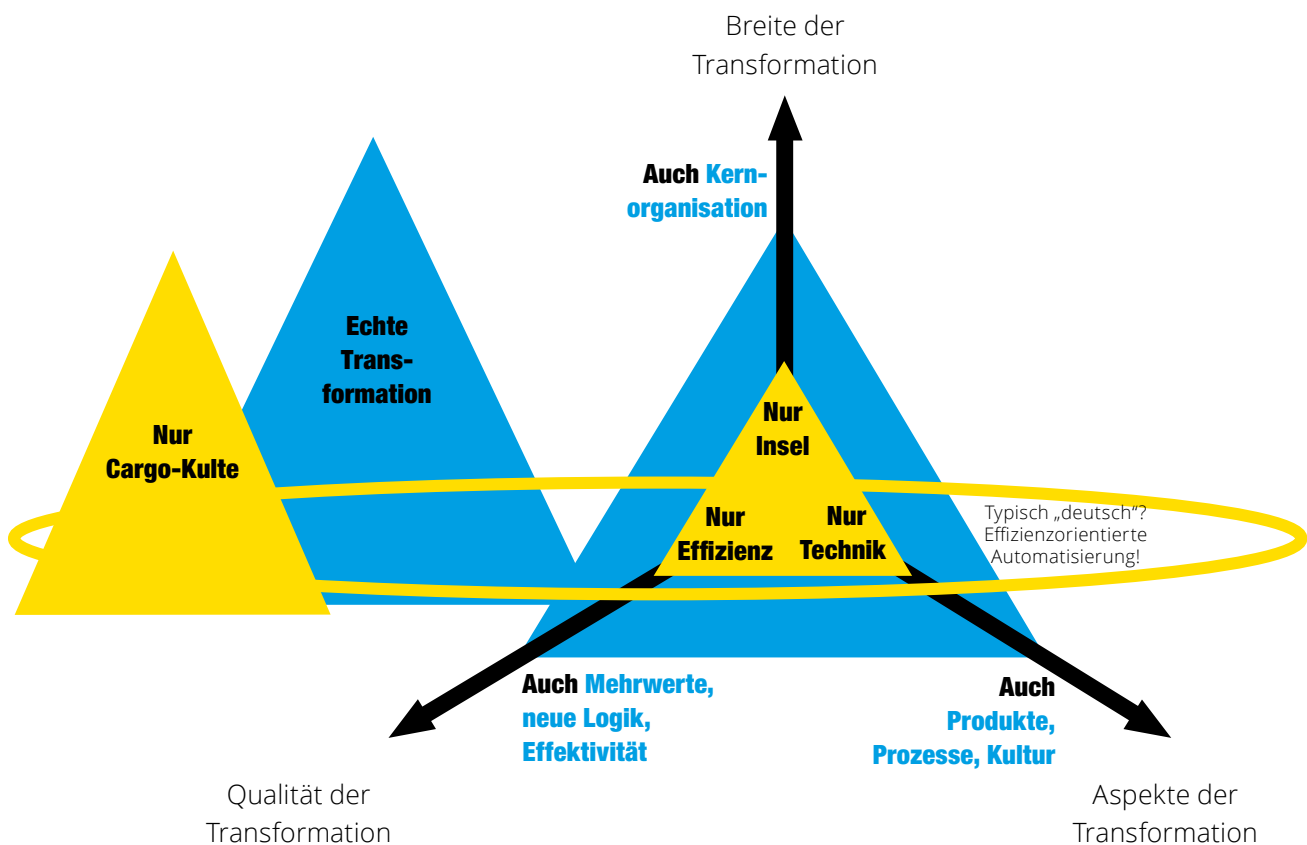
1. **Paradigmen & Zielbilder**
2. **Prozess & Planung**
3. **Projektteams & Werkzeuge**
4. **Plattformen & Bausteine**

1. Paradigmen und Zielbilder

Was ist das richtige Paradigma und Zielbild der Digitalen Transformation? Die rein technikzentrierte Sicht, die anfangs noch die Digitale Community prägte, die Begeisterung für Tools & Technologien, ist einer sinnorientierteren

Sicht gewichen. Zum Teil wird das Technik-Paradigma sogar als Cargo-Kult kritisiert (z.B. vom Autor dieses Editorials ;-)), weil technologischer Zuckerguss oder Sternenstaub eine wirkliche Veränderung ersetzt.

Cargo-Kulte oder echte Transformation?



1. Paradigmen und Zielbilder

...

Wer sollte jetzt bei Ihrer Transformation im Fokus stehen? Die Wertorientierung wie bei der Value Landscape, der Mensch generell wie bei einer humanzentrierten Digitalisierung oder vor allem der Kunde oder doch die Qualität im weitesten Sinne? Vielleicht müssen wir aber radikal neu denken und „Disruptive Champions“ schaffen. Auf jeden Fall kommen wir an einem „Company ReBuilding“ nicht vorbei.

Lesen Sie dazu z.B. die perspektivischen / paradigmatischen Beiträge von Marc Wagner und Dr. Heinrich Arnold zu Company ReBuilding, von Kai Anderson zur humanzentrierten Digitalisierung, von Andreas Jamm zur wertorientierten Digitalisierung und zu den Disruptiven Champions oder von Jörg Hattenbach zu Lean Digital. Frank Reinelt beleuchtet zudem spezifische Herausforderungen des Mittelstands und der Industrie 4.0.

2. Prozess und Planung

Während Paradigmen langfristig wahrscheinlich in vielen Fällen konvergieren werden, sind Konflikte beim Vorgehen noch deutlicher. Setzt man lieber auf einzelne Inseln, separate Organisationseinheiten und generell ein schlankes Vorgehen (Lean Startup oder Lean Digital) oder muss man von vorneherein @ Scale im Blick haben, also das große Ganze?

Lesen Sie dazu z.B. die prozess- und planungs-orientierten Beiträge von Dr. Jürgen Meffert zu Digital @ Scale versus Andreas Jamm zu MVP und Jörg Hattenbach zu Lean Digital. Rolf Scheuch und Christoph Plass beleuchten im Detail die Transformation als Programm bzw. als Prozess von der Planung bis zur Umsetzung. Matthias Müller-Wolf sensibilisiert uns dafür, wie wichtig Geschwindigkeit ist und wie die neuen Herausforderer erfolgreich sind. Miika Kuoppamäki ergänzt mit einem Blick auf die Gründe für das Scheitern.

3. Projektteams und Werkzeuge

Design Thinking, Scrum, ... aber auch Cockpits, Navigatoren und Controlling-Werkzeuge sorgen im Rahmen der mittlerweile erfolgten Reifung des Themas dafür, dass nicht mehr naiv digitalisiert wird. So sehr Digitalisierung in frühen Phasen Experimentation braucht, braucht sie auch ab einer bestimmten Komplexität Unterstützung, um insbesondere

die Fäden von den Use Case bis hin zu den Basistechnologien vernetzt zu bekommen. Noch wichtiger vielleicht: Die Transformation braucht auch die richtigen Köpfe. Ist es nun der CIO oder doch der CTO oder sogar der CDO?

Lesen Sie dazu z.B. die Beiträge von Otto Schell zum Chief Disruption Officer, von Rolf Scheuch zur IT-Organisation, von Andreas Jamm zum Transformation-Cockpit, von Miika Kuoppamäki zur Vermessung der Transformation oder Marc Wagners Appell gegen Benchmarks im digitalen Zeitalter.

4. Plattformen und Bausteine

Wenn der konzeptionelle und organisatorische Rahmen steht, brauchen wir nur noch Plattformen und die entsprechenden Bausteine. Bausteine für die Digitalisierung können hier nur angerissen werden. Ganze Competence Books beschäftigen sich mit CXM, MES, ERP, Industrie 4.0, ... Hier soll zumindest die Architektur betrachtet und das Ecosystem der Teillösungen beispielhaft dargestellt werden.

Lesen Sie dazu z.B. die Baustein-Beiträge von Karsten Sontow und vom Team von IAS zu „ERP-Systemen“ als Plattformen, von Martina Knappe und Phil Winters zu CRM, von Kai Anderson zu Human Resources oder von Harald Frühwacht zum Konzernreporting. Was ist der wichtigste Baustein? Tim Cole plädiert für den Mindshift.

5. Praxis und Sonstiges

Die Einführung mit den Zukunftsstatements, Infografiken und dem Roundtable wie auch die Case Studies und Infoquellen bilden zu den methodischen Kapiteln einen idealen Rahmen, wobei die Case Studies nicht als Benchmark, sondern nur als Inspirationsquelle dienen sollen. So ist dieses Werk am Ende kein Digital Playbook, sehr wohl aber eine Anregung, damit Sie Ihr eigenes Playbook finden können.

Lesen Sie z.B. die Case Studies von innogy, AXA, Klöckner, thyssenkrupp, SPORTTOTAL AG und Bosch Rexroth.

Möge diese Perspektive für Sie von Nutzen sein.

Ihr Winfried Felser

Zukunftsstatement

- 20**
Heinrich Arnold / Vom Digital Engineering zu Ecosystem und Company ReBuilding
- 24**
Andreas Jamm / Reicht das digitale Pflaster?
Oder brauchen wir mehr Disruptive Champions
- 27**
Harald Frühwacht / Controller und Accounter wissen wie's geht
- 30**
Kai Anderson / Wie digital ist Ihre HR und wie human ist Ihr Digital?
- 33**
Miika Kuoppamäki / Vergessen Sie die Digitale Transformation.
Reden wie lieber übers Gewinnen
- 36**
Jörg Hattenbach / Von Konfuzius für die Digitalisierung lernen

Wissen Kompakt

- 40**
Infografiken / Studien:
Digital Europe, McKinsey Global Institute
Studie 2017 etventure: Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups
Benchmarking HR Digital, Promerit AG
Digitale Transformation in der Industrie, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Transformationswerk Report 2016

Inhalt Paradigmen & Zielbilder

- 48**
Kai Anderson / Human Digitalisation - It's the human, stupid!
- 54**
Marc Wagner / Company ReBuilding für Deutschland -
New Work und Digitalisierung sind nicht genug
- 62**
Andreas Jamm / Ohne Werteversprechen keine Veränderung
- 65**
Rolf Scheuch / Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle
und ihre Konsequenzen für die IT-Landschaft
- 76**
Frank Reinelt / Digitale Transformation im Deutschen Mittelstand
- 80**
Frank Reinelt / Digitalisierung - die Eintrittskarte zu Industrie 4.0
- 84**
Jörg Hattenbach / Lean Management als Basis für Lean Digital

Inhalt

Prozess & Planung

- 90**
Jürgen Meffert / Warum Digitalisierung das ganze Unternehmen betrifft
- 98**
Marc Wagner / Erneuerung durch Company ReBuilding, 7 Schritte
- 103**
Andreas Jamm / Wie ein MVP die Komplexität der Wertschöpfung vereinfacht
- 107**
Rolf Scheuch / Digitale Transformation als Programm
- 117**
Christoph Plass / Digitale Transformation - von der Planung bis zur Umsetzung
- 128**
Jörg Hattenbach / Lean Digital-Erfolge mit der digitalen Skill Chain
- 136**
Matthias Müller-Wolf / Der Vorteil der Geschwindigkeit
- 139**
Matthias Müller-Wolf / Die technologischen Strategien der Herausforderer
- 143**
Miika Kuoppamäki / Woran Digitale Transformation scheitert - und wie sie gelingt

Inhalt

Projektteams & Werkzeuge

- 152**
Otto Schell / Der Chief Disruption Officer als Alternative zum Chief Digital Officer
- 157**
Rolf Scheuch / Changeability und IT-Organisation
- 166**
Andreas Jamm / Manövrierfähig in strömischen Transformationszeiten. Alles im Blick mit dem Digital Transformation Cockpit
- 172**
Miika Kuoppamäki / Vorhersehbar, planbar, quantifizierbar, messbar
- 176**
Marc Wagner / Über die Bedeutungslosigkeit von Benchmarks im digitalen Zeitalter

Plattformen & Bausteine

Inhalt

- 182**
Tim Cole / Mindshift als der wichtigste Baustein für die Digitale Transformation, gerade in Good Old Germany!
- 187**
Martina Knappe, Phil Winters / Mehrwert statt Notwendigkeit - CRM im Kontext der DSGVO
- 193**
Karsten Sontow, Peter Treutlein / Warum die digitale Zukunft oft besser mit neuem ERP gelingt
- 206**
IAS / Ihr #NextERP für die Digitalisierung und Industrie 4.0
- 212**
Thomas Immich / HMI Styleguides im Unternehmen etablieren
- 219**
Kai Anderson / Statement: Schafft HR die Digitale Transformation
- 224**
Dirk Chauvel / Externe Unternehmenskommunikation mit Smart Videos
- 228**
Harald Frühwacht / Digitalisierung und Konzernreporting - Herausforderungen, Chancen und Auswirkungen

Energie	239	innogize our work und Digitalisierung als zentrale Bausteine für Company ReBuilding
Finanzbranche	248	Digitale Transformation geht doch - bei Axa dank der richtigen Organisation
Sport-Kommunikation	252	„Wir haben unser Geschäftsmodell einer vollkommenen Disruption unterzogen!“
Stahlhandel	258	Gisbert Rühl und Klöckner 4.0 - wie die Digitale Transformation im Stahlhandel gelingen kann
Stahlproduktion	267	Quality Intelligence @ thyssenkrupp
Antriebs- und Steuerungstechnik	269	Papier und Lückenlos - Digitales Störungsmanagement bei Bosch
Gastronomie	273	Lenk Gastronomie arbeitet digital mit edtime
Sanitär	277	Die digitale Evolution in der Sanitärbranche
Explosionsschutz	281	Mobility Enterprise - die Digitalisierung der Ex-Branche
Fertigungsindustrie	293	Die Digitale Transformation in der Fertigungsindustrie

Infoquellen zum Digitalen Wandel

Bücher zum Digitalen Wandel	304	Tim Cole, Jürgen Meffert, Heribert Meffert, Tobias Kollmann, Kai Anderson
Whitepaper	312	IDL, Opitz, IFS
Blogs zum Digitalen Wandel	315	Zukunft heute, Digitalisierung-jetzt
Veranstaltungen zum Digitalen Wandel	316	NextAct, LearnTec, Gamescom, dmexco, re:publica

Branchenübersicht

Unternehmen	318	Detecon, Boldly Go Industries, IDL, Promerit...
Experten	326	Heinrich Arnold, Andreas Jamm, Harald Frühwacht, Kai Anderson



Beyond Digital (Only) - Vom Digital Engineering **zu Ecosystem und Company ReBuilding**

von Dr. Heinrich Arnold, CEO bei Detecon International GmbH

Bei Detecon glauben wir, dass die Digitalisierung und neue Technologien nicht zur Effizienzoptimierung der alten Wertschöpfungslogik genutzt werden sollten. Eine wirklich nachhaltige Digitalisierung hinterfragt vielmehr fundamental die Logik von Unternehmen wie auch Branchen. Nicht umsonst hinterfragen wir deswegen auch mit Beyond Consulting unser eigenes Business fundamental. Auch andere Branchen werden daran nicht vorbeikommen. Nichtsdestotrotz: Technologische Kompetenz bleibt eine wichtige Basis der Transformation



Heinrich Arnold

Dr. Heinrich Arnold ist Chief Executive Officer von Detecon International und verantwortet damit die führende Management- und Technologieberatung „Made in Germany“. Zuvor steuerte er als Senior Vice President Innovation & Laboratories die Konzernforschung und -innovation der Deutschen Telekom und leitete die T-Labs mit ihren Standorten in Silicon Valley, Berlin und Israel. Er ist Gründer und Aufsichtsratsmitglied zahlreicher Telekom High-Tech Spin-Offs. Seine Karriere begann er bei einer internationalen Top Managementberatung und war Mitgründer eines der ersten Deutsch-Chinesischen HighTech Start-Ups. Der Innovations-Community in Deutschland steht er als Vorstands- und Beiratsmitglied (u.a. Connected Living e.V., Fraunhofer FOKUS, Labs Network Industrie 4.0, Max-Planck-Institut für Innovation, Münchener Kreis, Technologiestiftung Berlin) zur Verfügung. Bereits 2012 zählte die Wirtschaftswoche ihn zu den 100 Digital Leaders in Deutschland. Arnold hält einen Master of Science in Engineering der Stanford University, studierte Technische Physik an der TU München und promovierte in Technologiemanagement.

Digital Engineering Center als Basis

Trotz der Digitalisierungs- und Business 4.0-Euphorie gibt es immer wieder Stimmen, die den neuen Technologien skeptisch gegenüberstehen („Illusion 4.0“) und die digitale Transformation kritisch hinterfragen. Wir bei Detecon sehen das anders. Technologie ist für uns die Basis, zugleich sehen wir aber auch darüber hinaus den radikalen Wandel der Wertschöpfung, nicht zuletzt bei uns selbst in der Beratungsbranche.

Mit den Digital Engineering Centern in Berlin stärken wir daher zum einen unsere technologische Kompetenz und treiben zum anderen aber auch in diesem Sinne unseren Beyond Consulting-Anspruch voran, indem wir die Grenze dessen, was Beratung definiert, noch weiter in Richtung Innovation und Implementierung verschieben. ‚Practice what you preach‘ – diesen Anspruch nehmen wir in der Tat bei der Digitalisierung sehr ernst. Wenn wir unseren Kunden empfehlen, disruptiv über ihre Zukunft nachzudenken, dann müssen wir das auch selbst tun! Aus unserer hohen Technologie-Kompetenz, aber auch aus einem erweiterten Verständnis des digitalen Wandels. Die Digital Engineering Center sollen unseren Kunden frühzeitig die neuesten und bisweilen bahnbrechenden Entwicklungen aus der Forschung aufzeigen und implementierbar machen. Damit erweitern wir aber auch gleichzeitig die Wertschöpfungstiefe klassischer Beratungen in zweierlei Weise:

- Einerseits klinken wir uns in die Forschungs- und Innovationsszene ein und identifizieren früh wichtige Entwicklungen, damit unseren Kunden mögliche Technologieschocks erspart bleiben.
- Andererseits evaluieren wir die technologische Machbarkeit von Digitalstrategien, etwa anhand von Demos, Produkt- und Service-Prototypen oder Proof of Concepts und führen diese mit unseren Partnern bis in die Umsetzung.

Die Verbindung zwischen Innovation, Konzept, Prototyping und Implementierung wird die Innovations- und Umsetzungsfähigkeit unserer Kunden stärken und eine erfolgreiche Umsetzung beschleunigen. Mit Co-Innovation, Cyber Security, Data Analytics und Industrial Internet of Things fokussieren wir uns mit unseren Digital Engineering Centern auf Themen, die aus meiner Sicht für nahezu alle Unternehmen relevant sind. In diese Themen gilt es zu investieren – und zwar nicht nur theoretisch, sondern ganz praktisch.

Ecosystem und Company ReBuilding als eigenes Ziel

Die zweite Welle der Digitalisierung bringt dafür für uns ein anderes Verständnis von Partnerschaften und der Relevanz von Ökosystemen mit sich.

Wir bewegen uns mehr und mehr in Ökosystem-basierten Geschäftsmodellen – sowohl wir als Beratung als auch unsere Kunden. Daher müssen wir uns wie eine „Spinne im Netz“ bewegen können und dafür zuvor das Netzwerk selbst knüpfen, das uns und unsere Kunden mit ihren komplexen Anforderungen sicher trägt. Wir öffnen uns ganz bewusst für alle relevanten Hot Spots in Deutschland und international; sei es das Innovations- und Startup-Ökosystem in Berlin, das altbekannte Silicon Valley in den USA, das ‚neue Silicon Valley‘ für Cyber Security in Israel (Beer Sheva) oder zahlreiche Partnerschaften und Engagements in der Wissenschaft sowie zukunftsweisende Wirtschaftszusammenschlüsse.

Nicht zu vergessen die enge Zusammenarbeit mit unserem Mutterkonzern Deutsche Telekom. Dazu kommen weitere vertraglich vereinbarte oder auch lose Kooperationen. Wo eine formale Regelung sinnvoll und nötig erscheint, geht man sie ein. Wo nicht, da nicht. Im Endeffekt zählt die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Was gut ist, wird sich bewähren – die Form ist dabei zunächst Nebensache. Die Hauptsache ist, dass wir auf weltweit führende Innovations- und Experten-Netzwerke zurückgreifen können.

Das gilt aber – wie angedeutet - nicht nur für uns, sondern auch für unsere Kunden. Auch sie müssen ihre Branchen und Partner-Beziehungen im Sinne des Ecosystem-Ansatzes neu denken und gestalten. Aber auch die Organisation muss sich an die neuen Kundenanforderungen und insbesondere die neuen Komplexitäten anpassen. Unser Ansatz: Company ReBuilding und ein Netzwerk aus agilen, marktorientierten Zellen. Mehr dazu in den Beiträgen von Marc Wagner.

Germany ReBuilding als ReBuilding@Scale

Am Ende besteht in der **zweiten Halbzeit**
der Digitalisierung für Deutschland,
 aber auch für andere Länder mit Nachholbedarf, insbesondere
 dann **eine große Chance,**
 wenn wir im großen Rahmen **Unternehmen und Branchen**
mit neuer Wertschöpfungslogik
zukunftsfit machen.
Das ist unser Anspruch!

Reicht das **digitale Pflaster?** Oder brauchen wir mehr **Disruptive Champions**

von Andreas Jamm, CEO und Gründer bei BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,
Risiko, Unsicherheit, Volatilität und erhöhte Komplexität sind die bestimmenden Faktoren der neuen Marktökonomie. Sie verlangen nach flexiblen, anpassbaren Methoden und Prozessen basierend auf neuen Geschäftsmodellen, die nicht allein auf Industriestandards und Technologieprojekten im Silo beruhen.

Neben den technologischen Rahmenbedingungen sind die Erfolgsfaktoren für eine ganzheitliche Digitale Transformation Aspekte, wie Digital Leadership, People, Space, Culture, Processes; welche ausschlaggebend sind für disruptive und nachhaltige Innovation und damit auch eine wirtschaftliche Stärke.



Andreas Jamm

Andreas Jamm ist Gründer und CEO von BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH, einer führenden Innovations- und Technologieberatung im SAP Umfeld. Seine Leidenschaft für IT reicht gut 35 Jahre zurück. Nach Studium der Informatik und einer mehrjährigen Beraterlaufbahn in einer internationalen Managementberatung, erfolgte im Jahr 2000 die Gründung des eigenen Unternehmens. Seine vielschichtige Lebens- und Arbeitsbiographie ermöglicht es, visionäre Ideen auf pragmatische Art und Weise mit der Unternehmenswelt von heute zu verbinden. Er und sein Experten Team beraten und begleiten Unternehmen bei der Digitalen Transformation und der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Für seine Kunden und Mitarbeiter ist er Impulsgeber und Innovator. Neben der unternehmerischen Arbeit ist er in zahlreichen Netzwerken und als Speaker auf Kongressen aktiv. Er fördert zudem Start-Up Unternehmen als Business Angel und Co-Founder.

In der praktischen Anwendung verschiebt sich die Perspektive von einer rein technologischen hin zu einer werteorientierten Veränderung, die technische, geschäftliche und sogar gesellschaftliche Innovationen vereint. Digitale Transformation heißt deshalb mitnichten eine ambulante Operation mit digitalen Pflastern, wie bei der Effizienzoptimierung von bekannten Geschäfts- und Produktionsprozessen. Es gilt insbesondere sein Geschäftsmodell und die -kultur zu hinterfragen und im Idealfall neu zu erfinden.

Clayton Christensens Theorie des Innovator's Dilemmas, welches u.a. erfolgreiche Unternehmen davor warnt, sich trotz disruptiver Technologien im Innovieren und Optimieren von existierenden Produkten in ihrem Marktsegment zu verlieren, gibt einen Hinweis auf die aktuelle Problematik, der z.B. Hidden Champions gegenüberstehen. Um der disruptiven Bedrohung entgegenzuwirken, ist es für viele Unternehmenslenker en vogue digitale Töchter auszugründen oder digitale Labs aufzusetzen. Aber werden diese bimodalen Lösungen reichen? Unsere Erfahrung als Innovations- und Technologieberatung zeigt, dass die Maßnahmen oft zu kurz gedacht sind. Es ist eher ein Risiko, wenn man verheißungsvolle Management- und Geschäftsmodelle kopiert, sich mit partiellen Innovationsinitiativen in Sicherheit wägt oder sich allein mit Technologieoptimierungen zufriedengibt. Es erfordert ein vollständiges Umdenken und den Mut sich von gelernten und planbaren Performance-Parametern abzuwenden. Die fortschreitende Digitalisierung, die rasanten Marktveränderungen und Kundenerwartungen erfordern neue Unternehmen -

die Disruptive Champions!

Wer als Unternehmen Champion bleiben will, muss jetzt handeln. Hinterherzulaufen funktioniert nicht. Es gilt jetzt zu überholen statt aufzuholen. Und zwar mit schnellen und mutigen Schritten. Mit der Initiative Disruptive Champion wollen wir Hidden Champions und andere Unternehmen für diese Herausforderungen sensibilisieren und mobilisieren. Besuchen Sie unsere Initiative unter: www.dirruptivechampions.de

Zusammen mit der Competence Site werden wir daher über mutige Unternehmer berichten, die diesen Weg des „Disruptive Champions“ gehen. Kennen Sie solche Disruptive Champions? Oder sind Sie gar selbst ein mutiger Läufer an der Spitze des Digitalen Transformationsfeldes? Dann schreiben Sie uns einfach eine E-mail an:

disruptivechampions@boldlygo.de.

Ihr
Andreas Jamm

Controller und Accounter wissen wie's geht

von Harald Frühwacht, geschäftsführender Gesellschafter, IDL GmbH Mitte

Studien und Umfragen beklagen, es fehle an den benötigten Know-how-Trägern, um die Digitale Transformation voranzubringen. Vor allem der Umgang und Zugang zu Daten spielt dabei eine entscheidende Rolle. Da können wir nur sagen: Augen auf im eigenen Unternehmen. Im Finanzbereich sind schon heute viele der geforderten Kernkompetenzen zu finden. Denn die Unterstützung unternehmensrelevanter Prozesse durch die wertorientierte Arbeit mit der Ressource Daten gehört schon lange zum täglichen Brot von Controllern und Accountern.

A professional portrait of Harald Frühwacht, a middle-aged man with short, light brown hair, wearing glasses, a white shirt, a red tie, and a dark suit jacket. He is smiling slightly. The background is a plain, light color. A vertical grey bar is on the left side of the image, partially overlapping the text.

Harald Frühwacht

ist seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der IDL GmbH Mitte und verantwortet die Bereiche Entwicklung, Product Management sowie Corporate Services der Unternehmensgruppe. Bereits 1991 startete Frühwacht seine Karriere bei IDL als Berater. Er realisierte verschiedenste Konsolidierungsprojekte, leitete die Ent- und Weiterentwicklung der Software IDL.KONSIS und verantwortet den Ausbau des Produktportfolios hin zum Lösungsspektrum eines ganzheitlichen CPM-Anbieters.

Die Unterstützung unternehmensrelevanter Prozesse durch die wertorientierte Arbeit mit der Ressource Daten

gehört schon lange

zum täglichen Brot von Controllern und Accountern.

Ebenso werden sie selbst durch die Digitalisierung weiter vorangetrieben: Wie können immer mehr Daten in effizienten Berichtsprozessen optimal verwertet werden? Wie sichere ich die Datenqualität? Wie bekomme ich Daten aus heterogenen Systemen verschiedener Konzerngesellschaften automatisiert und effizient zusammen? Wie erschließe ich unstrukturierte Datenquellen? Welche Daten sind für wen relevant und welche können archiviert oder gelöscht werden? Diese Fragen beschäftigen Finanzabteilungen und werden dort auch künftig einen immer größeren Raum einnehmen.

Nicht zuletzt die sich beständig weiter entwickelnde BI-Technologie, die eine Verlagerung der Datenarbeit in die Fachabteilung ermöglichte, hat dazu geführt, dass dort viel Wissen und Erfahrung im Hinblick auf die Zusammenführung und Weiterverarbeitung von Daten zu validen Zahlen und Informationen vorliegt.

So haben auch wir in der aktuellen Version der IDL CPM Suite die leistungsstarken Funktionalitäten für Datenmanagement und Prozessautomation nochmals ausgebaut und ergänzt. Denn Datenarbeit ist die unabdingbare Voraussetzung für innovative fachliche Ansätze und integrierte Berichtsprozesse. Damit sind Sie gerüstet für neue Konzepte der Unternehmenssteuerung.

Ihr Harald Frühwacht

Wie digital ist Ihre HR und wie human ist Ihr Digital?

von Kai Anderson, Geschäftsführer der Promerit AG

Wenn wir an die Digitalisierung denken, haben wir vielleicht zuerst unser Smartphone im Sinn. Das liegt im wahrsten Sinne auf der Hand, ist doch das iPhone die Ikone unseres digitalen Zeitalters. Vieles von dem, was wir unter Digitalisierung verstehen, kommt darin zusammen. Informationen und Transaktionen jederzeit, an jedem Ort einfach zugänglich – das ist einiges von dem, was die Digitalisierung im Kern für uns als Anwender ausmacht.

Digital HR

Aus der Perspektive erschließt sich uns eine Dimension der Digitalisierung im Kontext HR recht schnell: der einfache Zugang zu HR Services und HR Informationen. Digital HR heißt anytime, everywhere – mobil und einfach. Wenn wir ehrlich sind, ist das häufig noch Wunschenken für einen guten Teil der Prozesse und Leistungen, die wir aus HR erbringen. Ein Handlungsfeld, das nicht erst mit dem Urknall des iPhones 2007 entstand, sondern bereits viele Jahre früher mit HR-Software, die die unterschiedlichen Akteure im Personalmanagement zusammen brachte. Heute sind wir soweit, die Versprechen, die spätestens mit der Vermarktung der großen ERP-Systeme gegeben wurden, einlösen zu können. Cloud-Technologie, neue Arbeitstechniken wie Scrum und Design Thinking, mobile Devices und nicht zuletzt Anwender mit entsprechenden Ansprüchen weisen uns den Weg in die digitale HR-Welt.

Human Digitalisation

Während dieses Handlungsfeld naheliegend, nicht neu und dennoch notwendig ist, sieht sich HR im Kontext der Digitalisierung einer noch größeren Herausforderung gegenüber. Es liegt in unserer Hand, die Voraussetzungen für die Digitalisierung des Unternehmens zu schaffen. Es gibt wohl kaum Organisationen, in denen das Thema nicht auf der Agenda der Unternehmensleitung zu finden ist. Fragen wir Executives, was sie daran hindert, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, sind es meist zuerst fehlende (digitale) Kompetenzen und Skills, zu statische Organisationen und Führungskräfte und oft genug eine Kultur, die zu wenig chancenorientiert ist. All dies sind Gestaltungsfelder von HR. Die Voraussetzungen für die Digitalisierung der Organisation zu schaffen nennen wir Human Digitalisation. Hier liegt der Schlüssel für den Unternehmenserfolg der nächsten 5-10 Jahre. Schaffen wir das, haben wir als HR den Beweis angetreten, dass wir echten Mehrwert bringen, dass wir unabdingbar für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens sind. Wenn wir versagen, beweisen wir das ebenfalls – mit fatalen Folgen für die Organisation.

„Die Voraussetzungen für die Digitalisierung der Organisation zu schaffen nennen wir Human Digitalisation. Hier liegt der Schlüssel für den Unternehmenserfolg der nächsten 5-10 Jahre.“



Kai Anderson

Kai Anderson gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands. Sein Spezialgebiet ist Agilität und die Aktivierung der Workforce in internationalen Organisationen. Er begleitet Executives bei der Neuausrichtung und Transformation des Unternehmens sowie der Gestaltung eines modernen HR-Managements. 1999 gründete er die Promerit AG als neue Idee einer Beratung für Transformations- und Talent-Management. Gemeinsam mit Kunden und den wissenschaftlichen Partnern von Promerit entwickelt er zukunftsweisende Management-Ansätze. Kai Anderson ist Autor des Buchs ‚Das agile Unternehmen‘, Speaker auf Fachveranstaltungen und Dozent in Seminaren zu Transformations-Themen.

Vergessen Sie die Digitale Transformation. **Reden wir lieber übers Gewinnen.**

von Miika Kuoppamäki, Geschäftsführer Qentinel GmbH

Lassen wir den inflationären Begriff „Digitale Transformation“ erstmal außen vor. Die Industrie ist schließlich schon seit Einführung der Computer in den 70er Jahren digitalisiert. Und eine Kaffeemaschine, die einen WLAN-Chip implantiert bekommt, ist vielleicht eine Verbesserung, aber keine disruptive Innovation.

„Transformation ist eine große Herausforderung, weil es nicht nur um Investitionen in neue IT-Systeme oder digitale Services geht, sondern um eine Veränderung, die das Unternehmen als Ganzes beeinflusst.“

Nicht die Digitalisierung ist das eigentliche Thema, sondern die Frage, wie man das Spiel gewinnt. „Bei einem Fußballspiel verkompliziert sich alles durch die Anwesenheit der gegnerischen Mannschaft“. Dieser schöne Satz von Jean-Paul Sartre gilt auch in der Wirtschaft. Da haben Sie es mit vielen Gegnern gleichzeitig zu tun. Neue Wettbewerber, technische Möglichkeiten, gesetzliche Vorschriften, Kundenwünsche, Wertschöpfungsmodelle etc. verändern das Spiel und machen es immer komplexer. Auf der einen Seite des Spielfeldes steht

Ihr Unternehmen. Ein über Jahrzehnte gewachsenes System. Es folgt den Prinzipien, die es erfolgreich gemacht haben, die aber häufig nicht mehr hinterfragt werden und so den Blickwinkel und die Agilität einengen. Solange eine Firma genug Tore schießt, wird ihr System selten verändert. Doch irgendwann gerät sie in Rückstand. Zum Beispiel durch einen Gegner mit einem besseren Geschäftsmodell oder modernerer Technik oder besserem Verständnis der Kundenwünsche. Jedes erfolgreiche Unternehmen kommt an seine Grenzen, sobald die Gegner überlegene Systeme entwickeln. Plötzlich muss es sein eigenes System anpassen, also transformieren.

Transformation ist eine große Herausforderung, weil es nicht nur um Investitionen in neue IT-Systeme oder digitale Services geht, sondern um eine Veränderung, die das Unternehmen als Ganzes beeinflusst. Nicht nur eine Software ändert sich, sondern mit ihr auch die Prozesse, Strukturen und manchmal die ganze Kultur. Viele Unternehmen zögern eine Transformation hinaus, solange ihnen genaue Informationen über die systemischen Zusammenhänge, organisatorischen Konsequenzen und

den wirtschaftlichen Grenznutzen fehlen.

Qentinel unterstützt Unternehmen in diesem kritischen Prozess mit Quality Intelligence. Einer Software, mit der Sie das Wertschöpfungssystem Ihres Unternehmens analysieren, die Ihnen zeigt, wie Sie Tore schießen und wo Sie Gegentreffer kassieren. Mit der Sie exakt berechnen können, wie sich die Veränderungen zum Beispiel durch ein neues IT-System auf Ihr Ergebnis auswirken.

Ich hoffe, dass die Beiträge in diesem Buch Sie bereichern können und Ihnen helfen, die kommenden Herausforderungen gut zu meistern und weiterhin als Gewinner auf dem Spielfeld zu stehen. Viel Vergnügen bei der Lektüre.

Mit den besten Grüßen,

Miika Kuoppamäki

Geschäftsführer der Qentinel GmbH und Mitglied der Geschäftsleitung der Qentinel Group



Miika Kuoppamäki

Miika Kuoppamäki hat in Europa, Nord- und Südamerika, Asien sowie im Mittleren Osten und Afrika internationale Arbeitserfahrung gesammelt. Mit 29 Jahren stieg er bei Nokia zum Strategieleiter und Mitglied der Geschäftsleitung auf. Hiernach folgten weitere Stationen als Leiter der Neuproduktentwicklung bei Visa Europe in London und als Geschäftsführer einer technischen Beratungsgesellschaft in Finnland.

Heute ist Miika Kuoppamäki Geschäftsführer der Qentinel GmbH in Düsseldorf und Mitglied des Vorstands der Qentinel Gruppe. Er ist für Internationalisierung und organisches Wachstum in Mitteleuropa verantwortlich.

Er hat in Deutschland Wirtschaft studiert, besitzt einen weiteren Abschluss an der Universität Oxford und ist Doktorand an der Universität Witten/Herdecke.

Von Konfuzius für die Digitalisierung lernen

von Jörg Hattenbach, Vorstand der Rödl Consulting AG

Die Diskussion um die Digitale Transformation ist in aller Munde und als Berater, der verschiedene Klienten in unterschiedlichsten Branchen bedient, werde ich hierzu oft von Unternehmern und Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen angesprochen. In den Gesprächen wird regelmäßig die Bedeutung von Digitalisierung und die Auswirkung auf das Geschäftsmodell betont. Niemand stellt mehr die Wichtigkeit des Themas in Frage oder zweifelt an der Relevanz. Vielmehr werde ich gefragt, welche Benchmarks ich heranzuführen kann um ein gutes Vorbild zu zeigen.

Viel wichtiger als sich mit Benchmarks zu vergleichen, die sich oft genug als nicht vergleichbar entpuppen, ist die Erkenntnis, dass die Veränderung gelebt und regelmäßig umgesetzt werden muss. Ein Erstarren vor der Aufgabe ist keinesfalls zielführend, sondern ein schrittweises Vorgehen, abgestimmt auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens und ausgehend von den eigenen Kompetenzen und Wissen ist der Schlüssel zum Erfolg.


„Einen Edelstein kann man nicht blank machen,
ohne ihn zu reiben.“

Konfuzius



Jörg Hattenbach

Seit 2012 leitet er bei Rödl & Partner das Team Sanierung und Operative Exzellenz. Das Team für Operative Exzellenz implementiert Lean Management Systeme entlang der gesamten Supply Chain. Insbesondere in der Optimierung von leistungswirtschaftlichen Prozessen im Rahmen der Digitalisierung und Industrie 4.0 liegt der beraterrische Schwerpunkt. Jörg Hattenbach hat jahrelange Beratungserfahrung in einem der führenden Lean Management Institute sowie einer der renommiertesten Top-Management Strategieberatungsfirmen. Zu Beginn seiner Karriere war er für einige Jahre für einen englischen Logistikdienstleister in Asien tätig.



© philipus stock.adobe

Viel wichtiger als sich mit Benchmarks zu vergleichen, die sich oft genug als nicht vergleichbar entpuppen, ist die Erkenntnis, dass die Veränderung gelebt und regelmäßig umgesetzt werden muss. Ein Erstarren vor der Aufgabe ist keinesfalls zielführend, sondern ein schrittweises Vorgehen, abgestimmt auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens und ausgehend von den eigenen Kompetenzen und Wissen ist der Schlüssel zum Erfolg.

Dennoch darf der Unternehmer nicht vergessen, dass ein Ausruhen auf den alten Tugenden, Kompetenzen und Vorgehensweisen keinesfalls ausreichend ist, um zukünftig erfolgreich zu sein. Hier ist der Wille wichtig, sich zu wandeln und neue Erkenntnisse zu erarbeiten. Meist bedeutet das auch, einen langen Weg mit Schweiß und Tränen zu gehen, auf dem das Unternehmen mit seinen Kompetenzträgern Druck und Reibung erleben und ertragen muss. In der Transformation des Unternehmens wird kein Bereich unberührt, kein Produkt und keine Dienstleistung unbeachtet, und kein Mitarbeiter außen vor gelassen. Zugleich muss sichergestellt werden, dass die Kunden weiterhin zufrieden sind und das Unternehmen profitabel bleibt. Konfuzius wurde nach dem Wesen des Edlen gefragt und antwortete: „Erst handeln und dann mit seinen Worten sich danach richten“



Natürlich ist die Frage nach Benchmarks legitim, doch gilt es, dass jedes Unternehmen seine eigenen Prinzipien erst selbst praktisch zur Ausführung bringen muss, bevor es sie lehrhaft entwickelt. Viele der Basistugenden zur erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierung ist den Unternehmern grundsätzlich bekannt, allem voran natürlich die Ausrichtung auf den Kunden und das Schaffen von Mehrwert bei Produkt und Dienstleistung.

„Wahrlich, täglich erneuere dich.“

Konfuzius

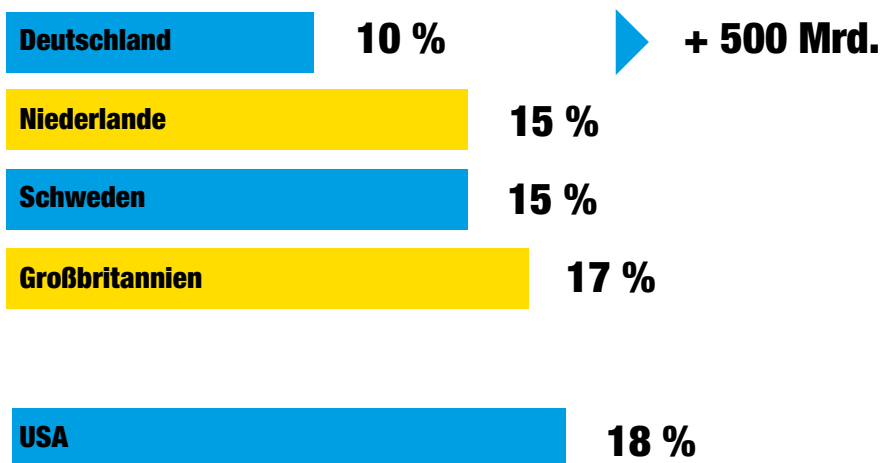
In diesem Sinne wünsche ich eine interessante Lektüre mit dem vorliegenden Competence Book und wünsche Ihnen, dass sie gute Anregungen finden, die in Ihrem Unternehmen direkt umgesetzt werden können.



Infografiken

**McKinsey, etventure, Promerit,
Bundesverband der Deutschen Industrie,
Transformationswerk**

Potenziale



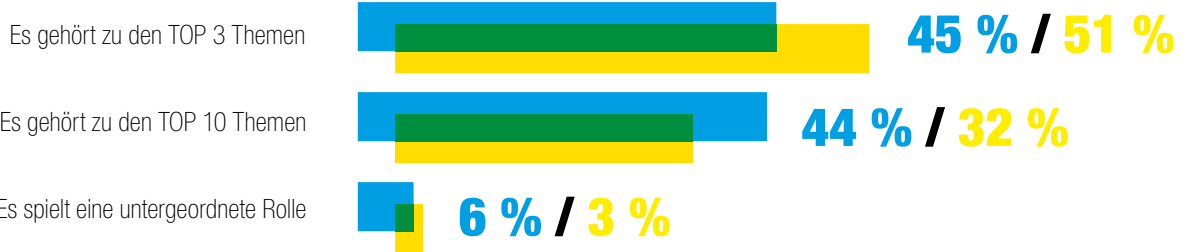
Aus „Digital Europe: Pushing the frontier capturing the benefits“, McKinsey Global Institute

Prioritäten

Wo steht die Digitale Transformation auf der Prioritätenliste der Unternehmen?
Vergleich **USA** und **Deutschland**

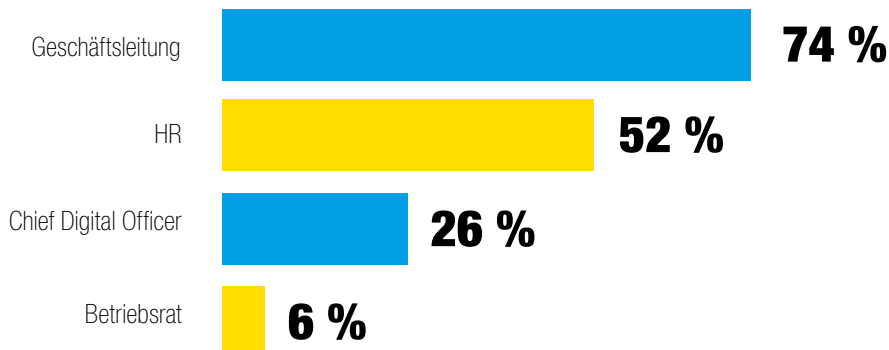
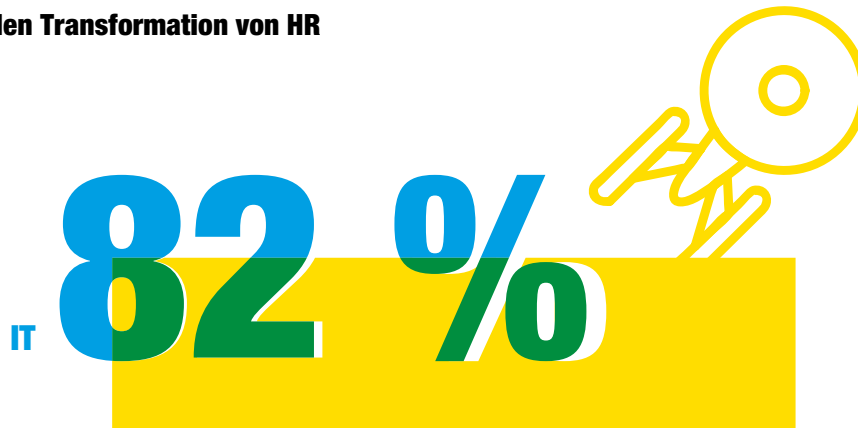


Es ist das wichtigste Thema



Studie 2017 etventure: Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA

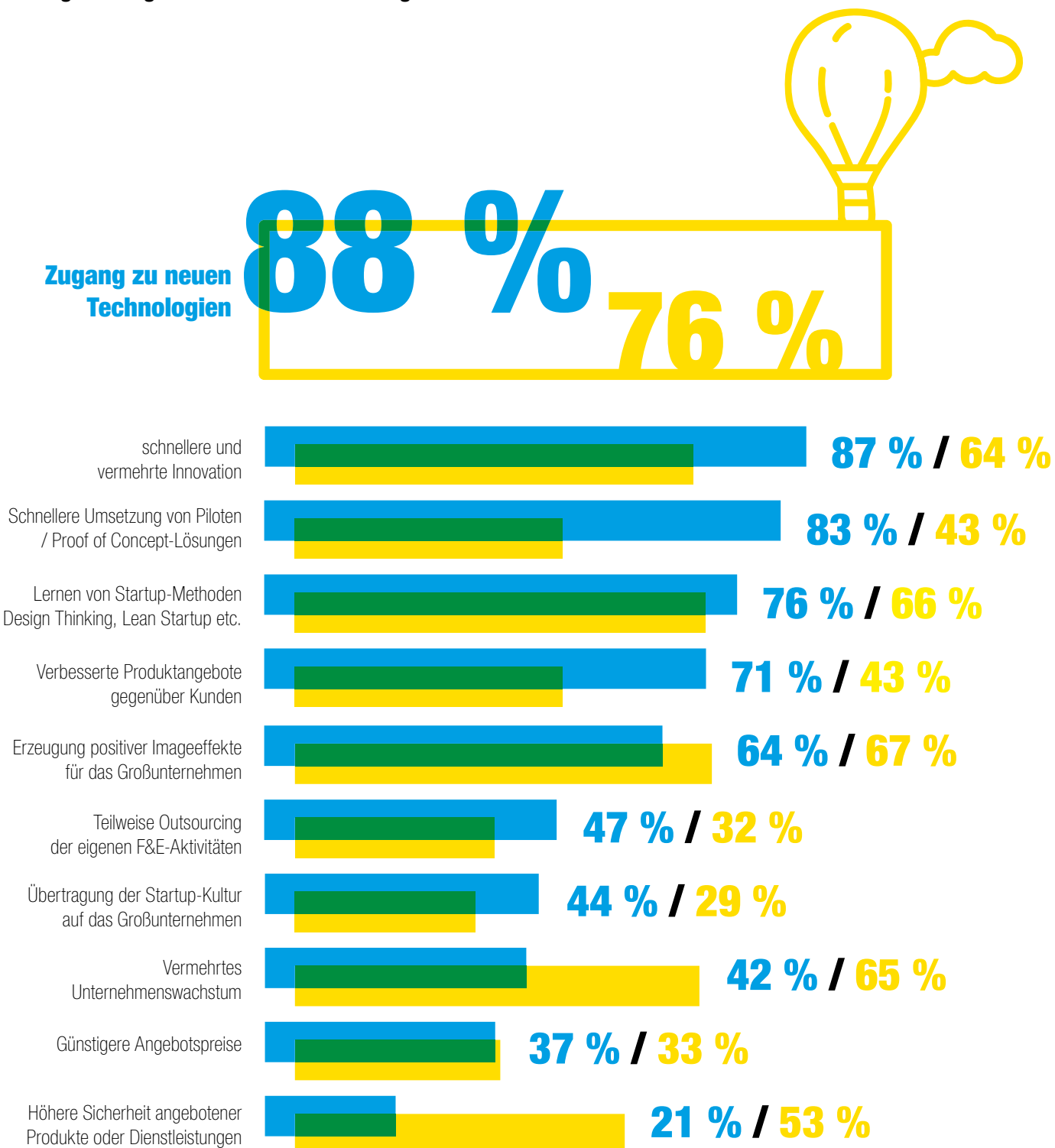
Die Treiber der Digitalen Transformation von HR



Aus Benchmarking HR Digital von Promerit AG

Chancen

Chancen aus der Zusammenarbeit von Startups für Großunternehmen im Zuge der Digitalen Transformation. Vergleich USA und Deutschland



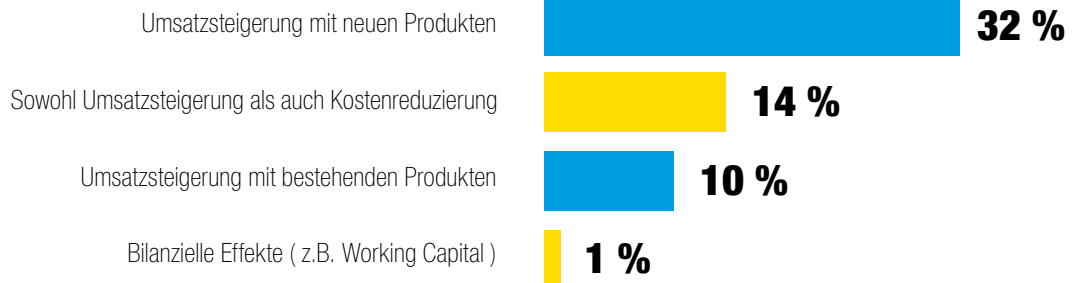
Studie 2017 etventure: Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA

Ziele

Zu kurz gedacht! Allgemeine Zielstellung der Digitalen Transformation - Kostensenkung im Fokus

Kostenreduzierung

43 %

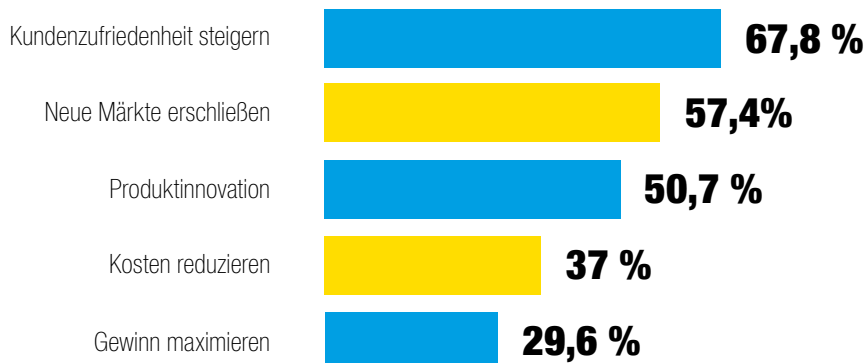


Aus „DIE DIGITALE TRANSFORMATION DER INDUSTRIE“ Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Bereichsübergreifende Unternehmensziele für die Digitale Transformation

Zukunftsfähigkeit sichern

89,6 %

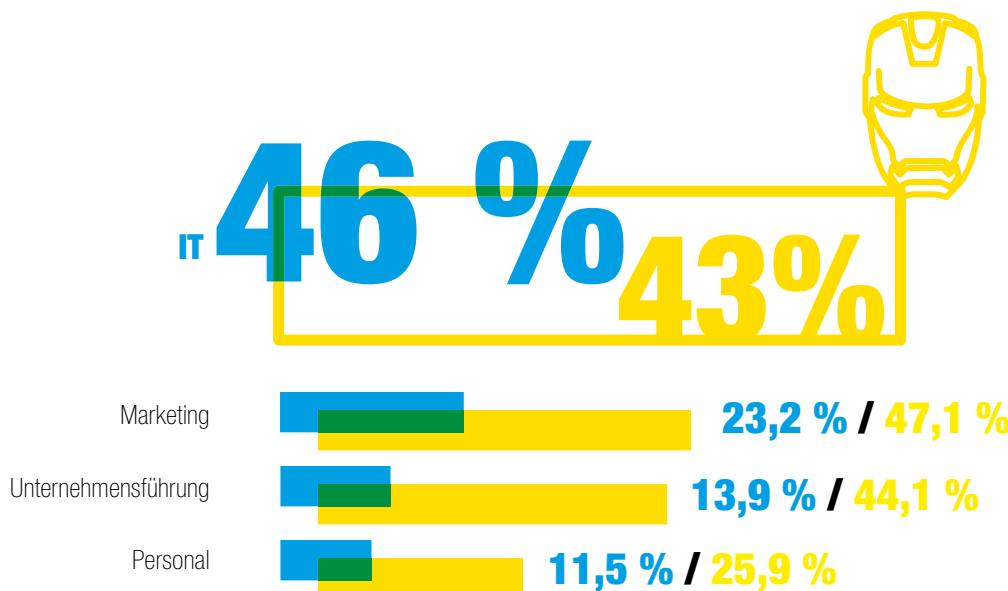


Aus Transformationswerk Report 2016

Competence Book - Digitaler Wandel

Kompetenzen

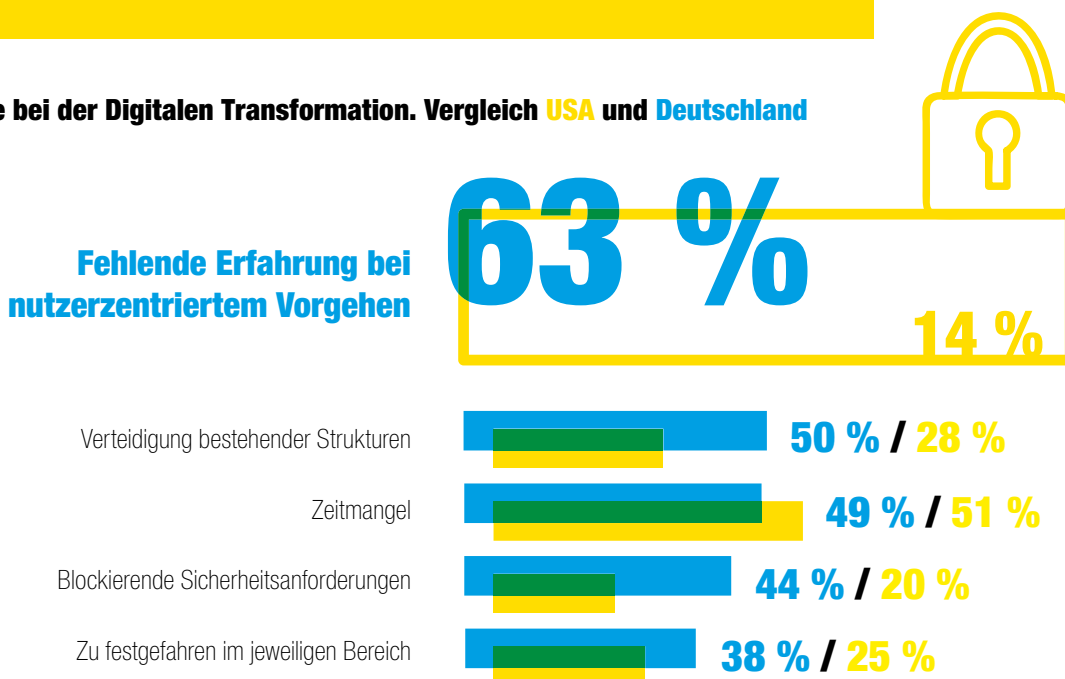
Selbst- und Fremdeinschätzung der digitalen Kompetenz - IT überschätzt



Aus Transformationswerk Report 2016

Hemmnisse

Die größten Hemmnisse bei der Digitalen Transformation. Vergleich USA und Deutschland



Studie 2017 etventure: „Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA“

Paradigmen & Zielbilder

Human Digitalisation - It's the **human**, stupid! Digitalisierung? Ja. Was sonst?! Aber der Mensch bitte im **Mittelpunkt!**

von Kai Anderson, Promerit AG

1. Die Digitalisierung als Treiber ...

Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft in einem Tempo, wie kein anderer Megatrend zuvor. Sie verändert unser Zusammenleben, unsere Kommunikation und unseren Konsum. Ebenso verändert sie die Art und Weise, wie und wo wir zusammenarbeiten. Die Chancen der Digitalisierung liegen in der Anwendung neuer Technologien und Arbeitsweisen. Und damit bei den Menschen, die ihr eigenes Potenzial und das der Digitalisierung realisieren.

Aber: Was ist **alt**, was ist **neu**, und warum passiert plötzlich alles so schnell?

2. Verständnis von Digitalisierung -

Wir reden ohne (gemeinsame) Grundlage

Sowohl der öffentliche Diskurs als auch die Diskussionen in den meisten Unternehmen sind geprägt von verschiedenen Sichten auf Teilaspekte der Thematik. Das Spektrum rangiert von ‚Automatisierung‘ (lange bekannt - wir werden alle arbeitslos) bis hin zu den ‚disruptiven neuen Geschäftsmodellen‘ (der neue Heilige Gral unternehmerischer Tätigkeit).

Während Herr Kaeser (Siemens) sicher ist, dass die Mittelschicht verschwinden wird, sieht Herr Zetsche eine goldene Zukunft für Daimler als vernetzter Mobilitätsanbieter mit dem Menschen im Mittelpunkt. Wie kommt es, dass die obersten Lenker zweier etwa gleichaltriger und damit ziemlich alter Ikonen der deutschen Industrie so weit auseinanderliegen?

Eine Versachlichung der Diskussion tut ebenso not wie die Berücksichtigung einiger Eckpfeiler, auf deren Basis wir als Grundlage diskutieren können.

3. Die Bereiche bzw. Dimensionen der Digitalisierung

Gemeinhin werden drei Bereiche bzw. Dimensionen der Digitalisierung gesehen:

- Da ist zuerst die Dimension der Wertschöpfungskette, also der Leistungserbringung an sich. Deren Automatisierung hat uns in den vergangenen Jahrzehnten permanente Produktivitätszuwächse von 2-3 Prozent p.a. beschert, was in Kombination mit der Digitalisierung, die die Intelligenz in die Automatisierung bringt, an Fahrt gewinnt. Die Digitalisierung ist der Brandbeschleuniger der Automatisierung, der uns in Zukunft Produktivitätszuwächse im zweistelligen Prozentbereich bescheren wird. Nicht linear, sondern in Schüben. Beispiele wie die Speed-Factory von Adidas zeigen, wohin die Reise geht.
- Die zweite Dimension der Digitalisierung bildet die Kundenschnittstelle. Der Zugriff auf und die Vermarktung von Produkten und Services über das Internet hat unser Einkaufs- und Konsumverhalten massiv verändert und beschert dem Online-Marketing und -Handel traumhafte Zuwachsraten und dem stationären Handel das große Zähneklappern.

„Technologie ist kein Selbstzweck – sie wird immer dazu angetan sein, dem Menschen zu dienen. Vielleicht nicht jeder Interessensgruppe auf die gleiche Art und Weise, aber am Ende des Tages immer für das, was wir Fortschritt nennen.“

- In der dritten Dimension sehen wir neue Geschäftsmodelle entstehen durch die Digitalisierung von Produkten, die Vernetzung physischer Produkte und Produktionseinheiten (Schlagwort Industrie 4.0) sowie durch die Kombination digitalisierter Wertschöpfungsketten und digitalisierter Kundenschnittstellen. Hiervon träumen Startup-Gründer und CEOs gleichermaßen, mittlerweile sogar zuweilen gemeinsam.
- So hilfreich diese drei gängigen Dimensionen in der Beschreibung der Ergebnisse der Digitalisierung sind, so unzureichend sind sie in der Erklärung ihres Entstehens. Fügen wir dem Ganzen also eine vierte Dimension hinzu: eine Basisdimension, die die Digitalisierung in den anderen drei Dimensionen erst möglich macht: die Digitalisierung menschlichen Schaffens. Wir bezeichnen diese Dimension als ‚Human Digitalisation‘ und umfassen damit alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung der gesamten Organisation und sogar der Gesellschaft.

4. Human Digitalisation - It's the human, stupid!

Wenn wir aus Konsumentensicht an Digitalisierung denken, haben die meisten von uns wohl zuerst ein Stück Technik vor Augen. Ein Smartphone, eine App, oder vielleicht einen Web-Service, wie Spotify oder Facebook.

Wenn wir z.B. HR-Executives fragen, wen sie als Treiber der Digitalisierung in ihrem Unternehmen sehen, steht der IT-Bereich mit weitem Abstand vorne (82%). Immerhin sehen sich auch 52% der Personaler selber als Treiber der Digitalisierung. Anscheinend hat auch der Personal-Manager zuerst die Technik vor Augen, wenn er sich dem Thema nähert, ahnt oder weiß aber, dass die eigene Funktion ihren Teil beitragen muss zum Gelingen der Party.

Fragen wir Unternehmensleiter, wo sie die größten Hindernisse bei der Digitalisierung in ihrem Unternehmen ausmachen, antworten die meisten zuerst mit ‚fehlenden Kompetenzen‘, oft gefolgt von einer ‚unzureichenden digitalen Kultur‘.

Der Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Digitalisierung – also für das Entstehen neuer Prozesse, Produkte, Geschäftsmodelle – ist der Mensch. Denken wir in Ursache-Wirkungszusammenhängen, ist das sofort klar. Das Gleiche gilt (vielleicht weniger offensichtlich) für den Endpunkt oder besser das Zentrum der Digitalisierung. Auch dies kann zwingend nur der Mensch sein. Technologie ist kein Selbstzweck – sie wird immer dazu angetan sein, dem Menschen zu dienen. Vielleicht nicht jeder Interessensgruppe auf die gleiche Art und Weise, aber am Ende des Tages immer für das, was wir Fortschritt nennen.

Insofern kann man Herrn Zetsche nur beipflichten, wenn er den Menschen (als Kunde und Mitarbeiter) in den Mittelpunkt seiner Digitalisierungs-Strategie stellt. Hier zeigt sich ein neues Denken und Handeln, das wahrscheinlich der einzig erfolgreiche Weg sein wird aus einer zutiefst analogen, industriellen, produktorientierten Welt in ein neues digitales, humanzentriertes Zeitalter.



© Promerit AG

5. ‚Human Digitalisation‘ konkret: vier Hebel!

So weit, so gut (menschlich)! Kann man die Forderung nach einer humanzentrierten Digitalisierung auch konkretisieren? Kann man – wir sehen vier Hebel auf dem Weg zur Humanzentrierung:

Digitale Kompetenzen

Der ersten Forderung von Unternehmensleitern kommen wir mit ‚Digitalen Kompetenzen‘ nach. Entscheidend hierbei ist die Abgrenzung von Kompetenzen gegenüber Skills. Es geht bei der Digitalisierung nicht zuerst um erlerntes Wissen (Skills), wie z.B. eine spezielle Programmierspra-

che. Vielmehr zählt Erfahrungswissen in der Anwendung moderner Technologien und im Umgang mit der zunehmenden Informationsflut. Persönliche Flexibilität und die Fähigkeit, sich zu vernetzen, sind universelle Eigenschaften, die wir nicht hoch genug gewichten können in Personalauswahl und -entwicklung. Hier liegt im übrigen die Chance für jeden Arbeitnehmer, seinen Marktwert selber zu bestimmen und Rationalisierungsängsten selbst entgegen zu treten. Erst in zweiter Linie sind Qualifikationen gefragt, die die neue digitale Welt zu gestalten. Wie groß die Not an dieser Stelle ist, kann vielleicht beurteilen, wer z.B. aktuell Online-Marketeers oder User Interface Designer für seine Organisation gewinnen muss.

„Der scheinbare Widerspruch einer humanen Digitalisierung löst sich auf, wenn es gelingt, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitale Transformation in jeder Organisation (bis hin zu unserer Gesellschaft) zu schaffen.“

Digitale Kultur

Ist mit den digitalen Kompetenzen das „Können“ adressiert, braucht es auch das „Wollen“, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Eine ‚Agile Kultur‘ ist die Voraussetzung dafür, die Veränderungen zu gestalten, die mit der digitalen Transformation verbunden sind. Neugierde, Offenheit und Veränderungsbereitschaft charakterisieren die Organisation im Zeitalter der Digitalisierung. Gerne wird die Frage gestellt, ob das eigene Unternehmen plötzlich zu einem Startup oder womöglich wie Google werden muss. Die Antwort lautet natürlich: ‚Nein. Muss man nicht. Kann man gar nicht.‘ Wir können aber ruhig die Krawatten ablegen, während wir unseren eigenen Weg finden, aus einer hierarchisch geprägten Command and Control-Kultur zu einem Miteinander zu kommen, das von Vertrauen und Freiheitsgraden geprägt ist. In einer solchen agilen Kultur verändert sich das Führungsverständnis bzw. in der Wechselwirkung mit einer neuen Art der Führung verändert sich die Unternehmenskultur. Veränderungsbereitschaft bedingt eine Abkehr von der – grade in Deutschland verbreiteten – Null-Fehlerkultur. Die Digitalisierung als Metatrend hat seine Wurzeln in der Software-Entwicklung. Wenn wir davon etwas (z.T. schmerzlich als Anwender) gelernt haben, ist es das Prinzip, mit Prototypen, also unfertigen Produkten auf den Markt zu gehen und die Fehler im Betrieb zu beheben. Nicht in jeder Situation, auf jedes Produkt und

jeden Service übertragbar, aber eine komplette andere Philosophie der Innovation wie wir sie kennen – und damit sofort auch der Führung, wie sie in Ingenieur-dominierten Unternehmen sozialisiert ist.

Digitales Leadership

Verantwortungsabgabe, Delegation und Vertrauen sind Grundvoraussetzungen für die Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter. Mit den damit verbundenen Freiheitsgraden entstehen neue Lösungen, die die Digitalisierung des Unternehmens befeuern. Fehler zulassen, Vertrauen schenken und Freiheitsgrade geben, macht ‚Digital Leadership‘ aus. Damit bezeichnen wir eine Form der Führung, die der transformationalen Führung entsprungen und entwachsen ist. Die Führungskraft dieses Typs ist zuerst einmal Coach und Mentor. Sie leitet an, ermutigt und packt mit an, wenn es nötig ist. Sie gibt Feedback und bekommt Feedback (was dem Selbstverständnis vieler traditioneller Führungskräfte höchst suspekt ist). Sie gewinnt Mitstreiter durch Überzeugen, ohne Verantwortung zu kollektivieren. Sie muss nicht permanent Führungskraft sein, sondern kann Führung temporär ausüben. Und sie muss nicht uniform sein (insbesondere nicht männlich). Digital Leadership muss untypisch sein, muss divers sein, um ihre Kraft entfalten zu können.

New Work

Das gleiche gilt für die Art und Weise, wie wir und mit wem wir in Zukunft zusammenarbeiten. Es gibt keine typischen Arbeitskonstellationen mehr. Den Rahmen unserer zukünftigen Tätigkeiten bestimmt die sogenannte ‚New Work‘ Order. Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft kann überall sein. Die Art und Weise, wie wir arbeiten und zusammenarbeiten, verändert sich gravierend. Treiber sind sowohl neue Technologien (zum Beispiel Collaboration-Plattformen) als auch neue Arbeitstechniken (zum Beispiel Scrum oder Design Thinking). Auch gebundene Arbeitsplätze (beispielsweise im Service) sind in deutlichem Maß von diesen Veränderungen betroffen. So ermöglicht die Digitalisierung eine neue Form der Arbeit, die wiederum die digitale Transformation weiter befeuert.

6.Ausblick

Mit Human Digitalisation können der Mensch und die neue Arbeitsrealität miteinander in Einklang gebracht werden. Hier liegt die Chance für den Einzelnen wie für die Organisation. Der scheinbare Widerspruch einer humanen Digitalisierung löst sich auf, wenn es gelingt, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitale Transformation in jeder Organisation (bis hin zu unserer Gesellschaft) zu schaffen. Die Hebel dafür sind offensichtlich. Ihre Ausgestaltung und Anwendung obliegt jedem Unternehmen, das immer seinen eigenen, höchst individuellen Weg finden müssen. Dafür hat es – je nach Branche und Wettbewerbssituation – nicht allzu viel Zeit. Wird das Thema konsequent und beherzt angegangen, überwiegen die Chancen der Digitalisierung bei weitem die Risiken.



Kai Anderson

Kai Anderson gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands. Sein Spezialgebiet ist Agilität und die Aktivierung der Workforce in internationalen Organisationen. Er begleitet Executives bei der Neuausrichtung und Transformation des Unternehmens sowie der Gestaltung eines modernen HR-Managements. 1999 gründete er die Promerit AG als neue Idee einer Beratung für Transformations- und Talent-Management. Gemeinsam mit Kunden und den wissenschaftlichen Partnern von Promerit entwickelt er zukunftsweisende Management-Ansätze. Kai Anderson ist Autor des Buchs ‚Das agile Unternehmen‘, Speaker auf Fachveranstaltungen und Dozent in Seminaren zu Transformations-Themen.

Company ReBuilding für Deutschland — **New Work und Digitalisierung** **sind nicht genug!**

Interview mit Marc Wagner, Detecon International GmbH

Marc Wagner und sein Team haben nach dem New-Work-Erfolg auch mit dem Company ReBuilding-Thema die Notwendigkeiten der Zeit erkannt und jenseits von New Work das größere Bild einer ganzheitlichen Neuausrichtung des Unternehmens gezeichnet. Nur die Arbeitswelt zu wandeln, reicht nicht, auch Strukturen müssen sich wandeln, und so ist das Team zunächst mit Beiträgen über die Zell-Organisation gestartet. Aber selbst das ist nicht das große Bild. In diesem Interview wird das „Große Bild“ nun von Marc Wagner komplettiert.

Marc Wagner

Marc Wagner ist Mitglied des Management Board der Detecon. Er verantwortet die Practice Company ReBuilding und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation rund um die Themen digitale Ökosysteme, Innovation und zukunftsfähige Arbeitsorganisationen. Er war zuvor in unterschiedlichen Leitungsfunktionen u.a. für die Themenkomplexe Restrukturierung, Financial-Management, CHRO-Advisory und Peoplemanagement verantwortlich und startete seine berufliche Laufbahn als Gründer eines IT Start-Ups. Marc Wagner ist Herausgeber diverser Studien und Publikationen rund um New Work und Innovationskultur sowie Mitautor des Buches „New Work – auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“.



1. Vom Restrukturierer über den New Worker zum Rebuilder?

Lieber Marc,
dein Lebenslauf ist facettenreich. Internet-Unternehmer in der New Economy, dann Restrukturierer, New Worker und nun Company ReBuilder. Unter uns: Weißt Du nicht, was Du willst, oder steckt dahinter ein größerer Plan ;-)?

Marc Wagner

Natürlich habe ich das alles genauso geplant ;-). Aber im Ernst: Manchmal erkennt man den Sinn erst in der Rückschau. Ich bin heute sehr dankbar für meine

Company ReBuilding kombiniert dafür das klassische Company Building von Start Ups mit der Power der vorhandenen Ressourcen von etablierten Unternehmen. Hier entsteht nichts auf der grünen Wiese, vielmehr wird das vorhandene Potenzial neu fokussiert und kombiniert.

eigene unternehmerische Zeit, die mich zwang, das Unternehmen in allen Facetten zu verstehen und zu gestalten. Ich weiß damit auch, was das für eine Herausforderung ist. Dass ich aus den eigenen Restrukturierungs-Erfahrungen heraus zum Berater für Restrukturierung wurde, ist dann fast kanonisch. Hier habe ich aber sehr bald gesehen, dass man auch an die DNA von Unternehmen ran muss und nur partielle Kosteneinsparungen oder andere Optimierungen nicht reichen, die zwar in kurzer und mittlerer Perspektive die Krisenbewältigungen unterstützen, aber zu kurz springen, wenn man eine langfristige Zukunftsfähigkeit anstrebt. New Work war dann der Einstieg, aber auch hier wurde trotz unseres doch schon ganzheitlichen Ansatzes (People, Places, Tools) bald deutlich, dass wir noch fundamentaler optimieren sollten.

Genau dafür steht dann Company ReBuilding. New Work ist Teil davon, aber wir müssen eben auch darüber nachdenken, ob wir noch die richtigen Organisationsmodelle haben oder sogar, ob wir uns noch adäquat für die zukünftigen Ecosysteme mit unserem Leistungsangebot positionieren. Company ReBuilding kombiniert dafür das klassische Company Building von Start Ups mit der Power der vorhandenen Ressourcen von etablierten Unternehmen. Hier entsteht nichts auf der grünen Wiese, vielmehr wird das vorhandene Potenzial neu fokussiert und kombiniert.

2. Company ReBuilding: Antwort auf die digitale Herausforderung?

Nun seid Ihr zur Zeit mit Company ReBuilding noch alleine in der Welt. Voices-2017-Kopf Guido Bosbach hat den Impuls aufgenommen und den Terminus Company Renewal vorgeschlagen. Der Rest der Welt macht aber Digitale Transformation. Warum macht Ihr nicht einfach auch Digitale Transformation?

Marc Wagner

Die spannende Frage ist doch: Transformation wohin bzw. wofür? Mittlerweile haben hoffentlich die meisten erkannt, dass Technologie kein Selbstzweck ist. Die digitale Disruption hinterfragt hingegen, wie Organisationen und Märkte bisher funktionieren.

Starre Produkte, Silos, Overhead, Kommando und Kontrolle mit dem Ziel maximaler Effizienz und Qualitätseinhaltung - die Logik der Vergangenheit trägt nur noch bedingt, wenn es auf Agilität, Innovation, Kundennähe bis zur Kokreation etc. ankommt.

Company ReBuilding ist für uns der Inhalt, wo Digitale Transformation vielfach nur die Hülle ist. Oder anders formuliert: Company ReBuilding ist die Antwort auf die Frage: Was bedeutet Digitale Transformation für die Gestaltung von Unternehmen und insbesondere die Nutzung der wichtigsten Ressource: des Menschen. Und da springen andere Begriffe bzw. deren Auslegung definitiv zu kurz. Und häufig leider auch viele Ansätze, die unter dem New Work Begriff laufen und viel zu stark nur nach innen schauen und bei aller Agilität und Mitarbeiterzentrierung dann den Kunden und die Frage nach dem tatsächlichen Wertbeitrag vergessen.

Diese Lücke werden wir hoffentlich durch Company ReBuilding schließen.

3. Warum die Zelle als Erfolgsmuster?

Da, wo alle erwarten, dass Ihr über Artificial Intelligence oder andere disruptive Technologien spricht, habt Ihr in Eurem ersten Beitrag zum Thema Company ReBuilding „bionisch“ die Zelle in den Mittelpunkt gestellt. Das verwundert vielleicht den einen oder anderen. Lag das Zellen-Thema an Deinem Leistungskurs Biologie oder was war der Auslöser, diesem Thema eine so zentrale Rolle einzuräumen? Was genau zeichnet die Zell-Logik des neuen Unternehmens aus?

Marc Wagner

Im Rückblick bewährt sich auch der Bio und Chemie Leistungskurs und die Tatsache, dass ich eigentlich Bio-Chemie studieren wollte ;-). Die Natur hatte ja viel Zeit ihre Organisationslogiken evolutionär zu optimieren. Aber im Ernst: Natürlich spielt auch in biologischen Systemen, die Frage eine Rolle, wie wir Komplexität am besten „meistern“ können. Schon vor gefühlten Jahrzehnten hatte der damalige Detecon-Berater Dr. Gerhard Wohland im Rahmen unserer F&E-Aktivitäten dynamikrobuste Systeme durchleuchtet, u.a. im Rahmen einer umfassenden Studie. Hier zeichnete sich die Zelle schon als Erfolgsmuster ab. Seine Arbeiten haben später die Praxis, aber auch viele weitere Vordenker wie Niels Pfläging und Silke Hermann inspiriert.

Jetzt gilt es, die Zelle noch stärker in Richtung Markt- und Innovations-Orientierung weiterzudenken, so dass wir unsere Forschungs- und Beratungsaktivitäten auch sehr stark darauf fokussieren und dabei u.a. auch neben unseren New Work Erkenntnisse z.B. die Erkenntnisse aus unserer Studie zur Innovationskultur aufgreifen.

Am Ende ist die Zelle im Netzwerk mit anderen Zellen das Fraktal, das Markt- und Innovationsorientierung mit Komplexitätsfähigkeit kombiniert. Das ist aber keine reine Theorie. Durch meine eigene private Welt bzw. konkreter meine Frau und Familie habe ich eine große Nähe zu China. Viele sind noch sehr fixiert auf das Silicon Valley, aber gerade in China sind viele innovative Unternehmen an der wirklichen Innovationsfront.

Unternehmen wie Haier, aber auch Tencent oder Alibaba setzen dabei voll auf kundenzentrierte und autonome kleinere Einheiten, die sich über Plattformen miteinander verbinden und ein enormes Maß an Agilität aufweisen. Auch einer meiner Lieblingswissenschaftler, Nassim Nicholas Taleb, stützt letztlich mit seinem Antifragilitätsansatz genau diese Strukturen. Und dies zahlt am Ende alles auf unseren Company ReBuilding Ansatz und die Zell-Logik ein.

4. Von den monolithischen Silos zu den Zell-Netzwerken?

Dummerweise zeichnet sich Company ReBuilding dadurch aus, dass Ihr nicht auf die grüne Wiese flieht, sondern die Tanker selbst mobilisiert. Wie aber führt ein schmerzbarer Pfad von den Monolithen zu Zellen@Scale? Um Lou Gerstner & Sabine Kluge umzuformulieren: „Wie lehrt man die Elefanten zu tanzen?“

Marc Wagner

Das ist in der Tat die spannendste Frage. Nur wenige Unternehmen starten bei Null und beginnen – um in unserem „bionischen“ Bild zu bleiben – mit der Bildung eines Nukleus, der die „Geburtsstunde“ eines neuen Ökosystems darstellt. Dass ein solcher Ansatz aber durchaus auch gesamthaft in einem großen Unternehmen funktioniert, hat Haier durch die Aufteilung in tausende Einzeleinheiten eindrucksvoll bewiesen – doch mit Sicherheit nicht unbedingt ein Ansatz, den der Großteil der Konzerne und etablierten Unternehmen problemlos nachmachen kann. Und wahrscheinlich auch nicht muss. Denn am Ende gilt auch bei Company ReBuilding (wie auch schon bei New Work): es gibt kein Patentrezept oder einen „Benchmark“ (... dass ich Benchmarks sehr kritisch gegenüberstehe habe ich ja nicht zuletzt in meinem LinkedIn Beitrag „Über die Bedeutungslosigkeit von Benchmarks im digitalen Zeitalter“ beschrieben), sondern es gilt den für das jeweilige Unternehmen passenden Ansatz zu finden – wobei die grundsätzlichen Mechanismen gleich bleiben. Doch zurück zur Frage: viele der von Dir angesprochenen „Tanker“ sehen sich ja im Nachteil zu den vielen kleinen, quirligen Start-Ups, die bestehende Geschäftsmodelle in Windeseile auf den Kopf stellen.

Gerne übersehen wird dabei, dass nur ein minimaler Teil wirklich erfolgreich ist und ein noch kleinerer Teil einen wirklichen Unterschied macht und etablierten Playern Paroli bieten kann (Forbes spricht davon, dass mind. 90% aller Start-Ups scheitern – und das halte ich für untertrieben). Und dabei fehlt vielen von diesen genau das, was etablierte Unternehmen haben: Ressourcen und Erfahrungen! An dieser Stelle von daher schon mal: 1:0 für die angeblichen „Dinosaurier“. Ganz entscheidend ist dann allerdings, dass sich – und so habe ich dies in unserem Initialartikel zu Company ReBuilding ja beschrieben – ein Nukleus bildet, der sich nach „High-Performing Team Kriterien“ zusammensetzt und nicht nach politischen Konzerngegebenheiten. Und dabei gilt es nicht nur eine ausreichende Teamdiversität herzustellen, sondern insbesondere auch auf ein hohes Maß an Stress-Resilienz, Zielstrebigkeit und Querdenkertum zu schauen. Und das identifiziert man halt nicht über Standard Management Assessments.

Den Nukleus gilt es dann von GF-Seite her so gut zu schützen, dass diesem nicht schnell wieder die Luft ausgeht und insbesondere – und das ist der Unterschied zu den zahllosen und aus meiner Sicht langfristig erfolglosen Labs – mit ausreichend Exekutionskompetenz und Ressourcen ausgestattet ist. Dabei sollte der Ressourcen-Fluss in eine Richtung laufen: nämlich vom etablierten Unternehmen in Richtung des Nukleus und nicht umgekehrt. Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells und Designs des Ökosystems sollte das Nukleus-Team sehr klare und strikte Regeln anwenden, die eine Skalierbarkeit und starke Netzeffekte ermöglichen. Häufig sind gerade Konzerne schon froh, wenn irgendetwas aus den Inkubatoren rauskommt, was sich ansatzweise verkaufen lässt. Das springt definitiv zu kurz und hier sollte man eher mit dem EXO Ansatz gehen und der Frage: „Wie schaffe ich Wert für 1 Mrd. Menschen?“ als mit „wie verdiene ich irgendwie irgendwann Geld“.

Häufig sind gerade Konzerne schon froh, wenn irgendetwas aus den Inkubatoren rauskommt, was sich ansatzweise verkaufen lässt. Das springt definitiv zu kurz und hier sollte man eher mit dem EXO Ansatz gehen und der Frage: „Wie schaffe ich Wert für 1 Mrd. Menschen?“ als mit „wie verdiene ich irgendwie irgendwann Geld“.

Beim Aufbau dieser neu geschaffenen Einheit ist es zudem wichtig, einen „Kunden-Mitarbeiter-Value Check“ einzubauen. Etwas sperrig vom Begriff, aber sehr wichtig. Von Anfang an gilt es, alle Prozesse und Aufgaben dahingehend zu durchleuchten, ob diese einen expliziten Wert für Kunden oder Mitarbeiter (und damit wiederum indirekt für den Kunden) erzeugen. Für alles Andere gilt: stop-doing! (natürlich bis auf die Einhaltung rechtlicher und compliance-mäßiger Rahmenbedingungen). Ab einem bestimmten Punkt kippt das Ganze dann und „Overhead“ wird unausweichlich. Wir haben hier in unserem Beitrag die Dunbar Number angelegt die besagt, dass sozial stabile Strukturen maximal 150 Teilnehmer verkraften. Und dies ist hier eine gute Orientierung für die Teilung der Zelle. Ein anderer Trigger kann hier – wie von vielen chinesischen Unternehmen eindrucksvoll vorgeführt – ein neuer Kundenbedarf sein.

5. Marktorientierung der Zelle im digitalen Zeitalter?

Du hast die Marktorientierung der Zelle genannt. Am 23.3. ist auch der Vater der neuen Marktorientierung, Professor Heribert Meffert, in Köln vor Ort, dessen 4 I-Prinzipien, Individualisierung (der Zelle), Integration (im Netzwerk), Integrität (kollaborative Werte) und Innovation (hohe Wandlungsfähigkeit) eine natürliche Affinität zum Zellen-Netzwerk-Modell zu haben scheinen. Wie wollt Ihr umgekehrt in Euren Konzepten ein Mehr an Marktorientierung integrieren?

Marc Wagner

Das Thema ist definitiv entscheidend und wie schon erwähnt eine wesentliche Ergänzung vieler New Work Ansätze. Wie schon zuvor beschrieben sollten sich grundsätzlich alle Aktivitäten und Rollen innerhalb der Einheiten an konkreten Kundenbedarfen ausrichten bzw. einen Schritt weiter: Kunden in den Wertschöpfungsprozess aktiv mit einbezogen sein (Product Co-Creation). Dies ist keine wirkliche Neuerung und zudem fester Bestandteil der aktuell gehypten Design-Thinking Ansätze. Wesentlich ist dabei die Kompromisslosigkeit der Umsetzung des bereits oben beschriebenen Value-Checks: wird kein Wert für den Kunden oder Mitarbeiter erzeugt gilt: stop doing! (s.o.).

Der im Rahmen des „Zellteilungsprozesses“ übertragene Werte- und Regel-Blueprint gilt für alle Partner des Ökosystems, um letztendlich eine effiziente wie zielgerichtete Wertschöpfung sicherzustellen und die gemeinsame Vision des Ökosystems zu erfüllen.

Eine gute Möglichkeit, seine eigenen Services und Produkte bezüglich ihres tatsächlichen Kundennutzens zu überprüfen, bieten die im Buch „Transformationale Produkte“ (Matthias Schrader) beschriebenen 4 W-Fragen: Warum? Was? Wie? Womit? Im Sinne von: Warum verändert sich die Wertschöpfung durch das Produkt bzw. wird ein neuer Kundenwert geschaffen? Wie sieht der neu entdeckte Nutzwert konkret aus? Was sind die spezifischen Ressourcen des Unternehmens und seines Ökosystems, die für die Wertschöpfung erforderlich sind? Wodurch wird letztlich der (langfristig) kommerzielle Erfolg sichergestellt? Und ganz entscheidend: Wodurch ist die Skalierung entlang einer exponentiellen Wachstumskurve sichergestellt bzw. wodurch lassen sich Netzeffekte realisieren? Welche Daten werden erzeugt und wie können diese wertstiftend genutzt werden? Ansonsten passen die von Meffert beschriebenen 4-I Prinzipien sehr gut.

Als ausgewiesener „NewWorker“ spielt für mich dabei natürlich das Commitment aller Ökosystem-Teilnehmer auf ein gemeinsames Werte- und Kollaborationsframework eine entscheidende Rolle. Der im Rahmen des „Zellteilungsprozesses“ übertragene Werte- und Regel-Blueprint gilt für alle Partner des Ökosystems, um letztendlich eine effiziente wie zielgerichtete Wertschöpfung sicherzustellen und die gemeinsame Vision des Ökosystems zu erfüllen. Die Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Wertschöpfungspartnern weisen dabei eine Analogie mit den APIs auf, die die reibungslose Kommunikation zwischen mehreren Systemen (bzw. Einheiten) ermöglicht. Das hohe Maß an Wandlungsfähigkeit ist bei dem von uns beschriebenen Company ReBuilding Ansatz per-se gegeben – letztlich besteht das Ökosystem aus kleinen, agilen Einheiten, die sich schnell an Umfeldveränderungen anpassen können und die im Sinne von Taleb „anti-fragil“ sind bzw. nach Wohland „dynamikrobust“.

6. Weiterer eigener Weg ...

Nach Company ReBuilding kann eigentlich nichts mehr kommen ;-)? Oder gibt es doch ein Leben nach dem Ende der Geschichte?

Marc Wagner

Ich werde mich nur noch um das Glück und die Karriere meiner Kinder kümmern und dadurch und durch meine umfassende Aufmerksamkeit die ewigwährende Liebe meiner Gattin und mir sicherstellen ;-)

Das Geheimnis der Digitalen Transformation **Ohne Werte- versprechen keine Veränderung**

von Andreas Jamm, CEO und Gründer BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH und Greta Schnell, Innovation & Strategie

Roadmaps, technische Frameworks, Marketing- und Management-Philosophien werden orientierungssuchenden Unternehmen feilgeboten, um die Digitale Transformation zu meistern. Mittlerweile befreit sogar der frühere Boxweltmeister Dr. Wladimir Klitschko zusammen mit der Telekom Menschen vor den Ängsten der digitalen Transformation. Eins ist klar: Die massenhaften Transformationsempfehlungen sorgen bei den Betroffenen eher für Verwirrung.

INNOVATE:

Nur wer die Frage nach dem Warum mit seinem Werteverprechen beantworten kann, gewinnt und bindet heute langfristig Kunden.

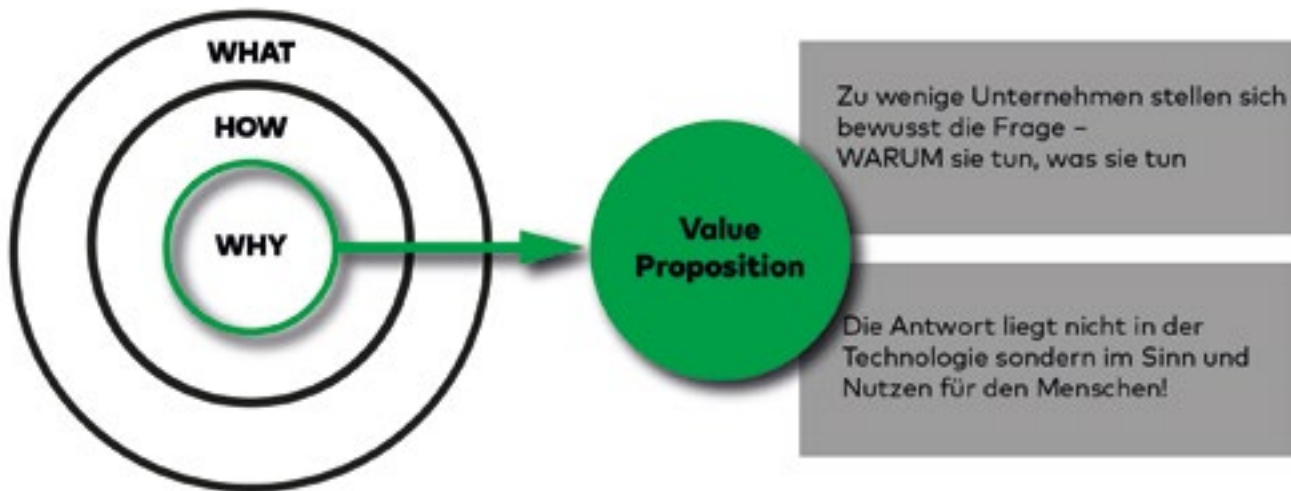


Abb.1 © BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH

„Diese wertorientierten Leitplanken sind Voraussetzung für eine Digitale Transformation.“

Neben technologischen Rahmenbedingungen ist es doch das Set an Faktoren, wie Leadership, People, Space, Culture und Processes, die eine Transformation gelingen lassen. Sie sind ausschlaggebend für disruptive und nachhaltige Innovation und ermöglichen den Veränderungsprozess. Es verschiebt sich die Perspektive von einer rein technologischen hin zu einer wertorientierten Veränderung, die technische, geschäftliche und sogar gesellschaftliche Innovationen vereint. Es gilt insbesondere sein Geschäftsmodell und die Unternehmenskultur zu hinterfragen und im Idealfall neu zu erfinden.

Dieses umdenken ist besonders schwierig für Unternehmen, die sich bisher auf ihr Alleinstellungsmerkmal verlassen konnten und ihre Innovationsbestrebungen nur in der Produktoptimierung gesehen haben. Es gibt jedoch Unternehmen von denen man lernen kann. Unternehmen, wie beispielsweise Apple, die ihre eigenen Produkte und Dienstleistung konsequent aus Sicht des Kunden betrachten.

Wie lautet Ihre Value Proposition?

Die Ursachen dieses Erfolges begründen sich unter anderem in einem klar definierten Versprechen gegenüber dem Kunden, aber auch Mitarbeiter. Das Leitbild des unternehmerischen Tuns und Handelns. Es beschreibt die eigentliche Mission und Vision der Organisation sowie der angestrebten Organisationskultur. Das Leitbild verdeutlicht den Sinn und Zweck des Unternehmens, gibt einen Rahmen für das tägliche Handeln und differenziert das Unternehmen von der Konkurrenz. Diese wertorientierten Leitplanken sind Voraussetzung für eine digitale Transformation.

Eine sehr einfaches aber kraftvolles Modell um bei Kunden, Inspiration und Begeisterung für etwas hervorzurufen – einschließlich des Werteversprechens und Nutzens eines Produkts oder einer Dienstleistung - ist das Golden Circle Modell von Simon Sinek. Es gilt hierbei drei Schlüsselfragen für sich zu beantworten (Abbildung 1). Jeder Unternehmer kennt die Antwort auf die Frage, „Was“ er als Produkt oder Dienstleistung anbietet. Auch wissen

viele, „Wie“ sie es machen. Sie können beantworten, welche Methoden, Prozesse oder Technologien eingesetzt werden, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Wenigsten wissen jedoch, „Warum“ sie unternehmerisch tätig sind. Und mit dem „Warum“ ist nicht gemeint Umsatz und Ergebnis zu steigern, sondern meint den Sinn und den Nutzen der durch das unternehmerische Tun gestiftet wird. Dieses „Warum“ ist die zugrundeliegende Vision, die das „Wie“ und „Was“ anleitet. Wirklich innovative Unternehmen, wie beispielsweise Apple, beantworten zuerst die Frage „Warum“ und leiten daraus erfolgreich ihr Wertversprechen ab. Dieses Wertversprechen sollte als Treiber einer Digitalen Transformation verstanden werden und leitet die Customer Centricity Strategie an. Es versetzt Unternehmen auch in die Lage die richtigen Methoden und das richtige Vorgehen zu bestimmen, um überlebenswichtige Innovationen zu entwickeln, bei denen der Kunde immer im Zentrum steht. Auf diesem Weg können unter anderem hilfreiche Vorgehensmodelle sein (Abbildung 2):

- User Centered Design, die benutzerorientierte Gestaltung eines Produktes mit dem Ziel eine hohe Usability und User Experience zu erreichen,
- Design Thinking, zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen mit dem Ziel Lösungen zu finden, die aus Kunden-/Anwendersicht überzeugend sind, oder
- Minimum Viable Products (kurz MVP)

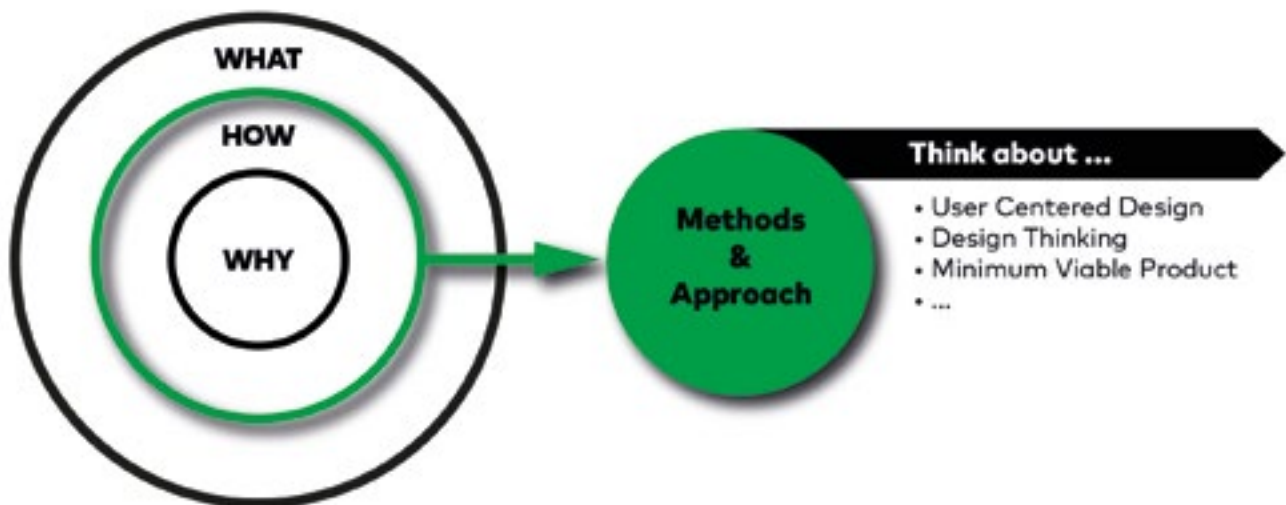
Vom Wertversprechen zum testbaren Prototyp

Ein schneller und effektiver Weg ist beispielsweise die Entwicklung eines MVP, der eine erste Idee zu einem testbaren Prototyp werden lässt.

Unter Einbindung des Kunden wird agil und iterativ ein minimales Set an Funktionen gebaut, um den notwendigen Mehrwert zu realisieren. Im Gegensatz zu langfristigen und kostenintensiven Entwicklungsprojekten, ist mit einem minimalen Investment und in kürzester Zeit ein direktes Überprüfen der Idee am Kunden möglich. Beim MVP handelt es sich dabei um die einfachste Version der eigenen Innovation, die für potenzielle Kunden aber dennoch einen Mehrwert bietet – also „brauchbar“ ist.

BOLDLY GO INDUSTRIES berät seit Jahren erfolgreich Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse und begleitet sie bei ihrer Digitalen Transformation. Unsere Erfahrung zeigt, dass Digitale Transformation dann funktioniert, wenn von der Strategie über das Geschäftsmodell bis hin zum Produkt das Wertversprechen für den Kunden eingelöst wird. Customer Centricity, also die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Maßnahmen Richtung Kunde, ist hierbei der Erfolgsfaktor.

Welche Schlüsselaktivitäten und digitalen Lösungen generieren den Nutzen?



Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle **und ihre Konsequenzen für die IT-Landschaft**

von Rolf Scheuch, OPITZ CONSULTING GmbH

Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle sollte den Ausgangspunkt aller Digitalisierungsbemühungen sein. In diesem Kapitel wird zugleich aufgezeigt, wie Portfolio-Management, Transformations-Initiativen und der Wandel der IT-Landschaft aufeinander abzustimmen sind.

I Motivation des Wandels

Zunehmender Wettbewerbsdruck erfordert die Anpassungen der Geschäftsmodelle und der unterstützenden Geschäftsprozesse in immer kürzer werdenden Zyklen. Gleichzeitig wird die Interaktion mit externen Geschäftspartnern und Kunden durch die Globalisierung und die digitale Vernetzung der Unternehmen immer entscheidender für den Unternehmenserfolg.

Diese umfassende Vernetzung benötigt als Basis das „Internet of Everything“ (IoE) und umfasst Menschen, Applikationen sowie Maschinen und Endgeräte (bzw. „Dinge“). Erst die aktuelle Konvergenz der technologischen Trendthemen von Big Data, Machine Learning, Cloud Computing, Integration of Everything sowie auch den neuen Möglichkeiten der MMI¹ (Mensch-Maschine-Interaktion) ermöglichen die Verfolgung und Implementierung neuer digitaler Geschäftsmodelle bzw. von Ansätzen der Industrie 4.0. Der verlässliche Informationsaustausch mit qualitativ hochwertigen und geschützten Daten auf einer umfassenden Plattform wird entscheidend. Diese Herausforderungen setzen die bislang gewachsenen Systemlandschaften unter Druck und erfordern eine grundlegende Veränderung und Transformation der unterliegenden Architekturkonzepte.

Die resultierenden technischen und auch organisatorischen Herausforderungen der digitalen IT-Transformation beschäftigen die deutschen Unternehmen momentan wie kein anderes Thema. Denn viele dieser gewachsenen Systemlandschaften bewirken eine „strukturelle Zukunftsunfähigkeit“ bzgl. der Weiterentwicklung und Modernisierung der Applikationslandschaft und erschweren so die Implementierung neuer „Business Capabilities“ (zu Deutsch: Kernerfolgskriterien). Diese Systemlandschaften basieren oft auf umfänglichen, aufwendig zu integrierenden Applikations-Suiten, häufig auch Monolithen genannt, und erweisen sich als veränderungsresistent. Es muss ein Umdenken hinsichtlich der zukünftigen Systemlandschaften und Applikationsarchitekturen stattfinden.

II Ökonomische Treiber der Digitalisierung

Bei vielen unserer Unternehmen sehen wir eine kritische Distanz zur aktuellen Situation der IT und dem Wunsch, neue Architekturkonzepte zu verfolgen, um die notwendige Geschwindigkeit zur Implementierung neuer Geschäftsideen oder Optimierungen bei bestehenden Geschäftsprozessen zu erreichen. Hintergrund sind Geschäftstreiber, die zwar nicht neu sind, jedoch durch den Wettbewerbsdruck eine Veränderung hinsichtlich der geforderten Umsetzungsgeschwindigkeit und der Flexibilität in der Ausgestaltung erfahren.

Folgende grundlegenden und oft gleichzeitig eintretenden Geschäftstreiber stellen die Leitlinien für den Umbau der Wertschöpfung und die Modernisierung der gewachsenen Systemlandschaften dar:

≥ Erhöhung der operativen Exzellenz:

Der Wunsch, durch die neuen Konzepte von Industrie 4.0, IoT, der Digitalisierung allgemein oder des Cloud Computings die Prozess- bzw. die Stückkosten zu senken sowie Prozessinnovationen in kurzen Zyklen zu erzielen. Weiterhin soll durch Automatisierung die Nutzung von selbststeuernden Einheiten in der Produktion ermöglicht werden. Hier spielen die Ansätze des sogenannten „Predictive Everything“² und des Machine Learnings eine wesentliche Rolle.

≥ Steigerung der Adaptionfähigkeit:

Die Möglichkeit, die Interaktionskosten mit Geschäftspartnern und Kunden durch digitale Lösungen und ein „Ecosystem of Value“³ zu senken, sowie über eine organisatorische Ambidextrie⁴ schneller Chancen und Business Moments⁵ zu ergreifen. Hier erhofft man sich eine Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit durch den Einsatz von Big Data, Cloud Computing und den Aufbau einer Systemlandschaft als Plattform für das eigene Unternehmen und für Geschäftspartner. Aus Sicht der Organisation versprechen Lean-Startup-Ansätze und eine bimodale-IT eine höhere Beweglichkeit seitens der IT.

The Business Model Canvas



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
 The experts of Business Model Generation and Strategyzer
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Strategyzer
 strategyzer.com

Abb.1 Business Model Canvas: nine business model building blocks, Osterwalder, Pigneur & al. 2010
 By Business Model Alchemist (<http://www.businessmodelalchemist.com/tools>) [CC BY-SA 1.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/1.0/>)], via Wikimedia Commons

≥ Differenzierung vom Wettbewerb:

Die Notwendigkeit, durch eine stärker kundenzentrische Sicht (Outside-in-Betrachtung⁶) neue Service- und Produktinnovationen marktgetrieben und zeitnah zu implementieren. Hierbei verspricht eine bessere und an konkretem Kundenverhalten ausgerichtete User Experience eine höhere Kundenloyalität. Durch den Einsatz von Machine Learning und Algorithmen zur Datenanalyse und Evaluation wird ein besseres Verständnis für die aktuellen Kundenbedürfnisse erreicht.

≥ Neue Märkte und Umsatzsicherung:

Die Chance, über neue digitale Geschäftsmodelle bzw. Digitalisierung der bestehenden Geschäftsmodelle den bestehenden Marktzugang zu sichern oder sogar neue Kundengruppen zu erschließen. Hierbei verspricht die Digitalisierung eine Veränderung der Wertschöpfung durch digitale Produkte und die Möglichkeit, neue Produkte

durch Information zu erfinden („Data as a Product“⁷), um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Nicht das beste Produkt wird gewinnen, sondern das „Wie“, bezogen auf das konkrete Geschäftsmodell, wird entscheidend. Technologische Durchbrüche revolutionieren die Wirtschaft, Disruption entsteht, alte Märkte kollabieren, neue springen hervor. Es entsteht Handlungsbedarf, wenn nicht gar Handlungsdruck.

III Wandel der IT-Landschaft

Diese Treiber stellen die IT vor neue Herausforderungen. Für die digitale Welt ist neben der Veränderungsfähigkeit der IT-Organisation auch die Veränderungsfähigkeit der Systemarchitektur gefragt:

≥ Plattform für Analytics:

Die Nutzung der gewonnenen Daten muss für eine verbesserte Prognose und den „Blick nach vorn“ nutzbar sein. In



Empfehlung: Diskutieren Sie in Ihrem Unternehmen die Geschäftstreiber für die Digitalisierung, und halten Sie die wesentlichen Herausforderungen an die IT-Systeme fest. Die obigen Klassifizierungen können Ihnen hierbei als Ausgangspunkt dienen.

diesen Bereich fallen aktuelle Hype-Themen von Predictive Analysis⁸, Machine- und Deep Learning, Fast Data und Real-time Analytics bis hin zu Open-Data-Ansätzen⁹.

≥ **Flexibilität bei Applikationen:**

Eine hinreichende Flexibilität muss durch neuartige Architekturansätze geschaffen werden, die eine starke Modularität unterstützen. Etwa helfen Microservices und API Management bei der Öffnung von Funktionen und Business Capabilities für externe Geschäftspartner. Die Abstraktion der Nutzer-Interfaces von der Applikationslogik wird durch kontextsensitive oder ressourcenorientierte Architektur unterstützt (CAFA, ROCA).

≥ **Permanente Anpassungen Geschäftsmodelle:**

Das digitale Geschäftsmodell muss schnell und flexibel auf Veränderungen des Kundenverhaltens reagieren können. Da ein digitales Geschäftsmodell nicht ohne IT-Systeme denkbar ist, braucht es eine stetige Veränderungsfähigkeit der benötigten IT-Systeme. Die Business-Seite arbeitet in diesem Zusammenhang mit neuen Ansätzen wie Design Thinking¹⁰ oder Lean Startup¹¹ und die Erwartungs-

haltung an schnelle zeitnahe Veränderungen des digitalen Geschäftsmodells und der benötigten IT-Systeme nimmt weiter zu.

≥ **User Experience (UX):**

Gemessenes Kundenverhalten und Kundenerfahrung (User Experience) müssen bei der Gestaltung der Interaktionsplattform stärker einbezogen werden. Moderne Oberflächen, Omni-Channel-Ansätze und Augmented Reality¹² sind einige der aktuellen Trends bei der Mensch-Maschine-Interaktion. Hinzu kommen die Forderungen nach Applikationen, die sich je nach Kontext verändern (Kontextsensitivität) oder sich in ihrer Funktionalität auf die Nutzung unterschiedlicher Devices (Smartphone, Tablet, Laptop etc.) einstellen.

≥ **Kürzere Time-to-Market:**

Neue Produktentwicklungen müssen durch flexible Systemarchitekturen schneller und somit in kürzeren Zyklen am Markt zu platzieren sein. Hier spielen die aktuellen Ansätze des DevOps eine wesentliche Rolle.



© Weissblick - stock.adobe.com

IV Technologie treibt Geschäftsmodelle - zwei Mega-Trends

Ökonomie treibt aber nicht nur Technologie. Auch umgekehrt kann Technologie das Neudenken der Geschäftsmodelle treiben. Seit einiger Zeit lassen sich zwei nicht ganz trennscharfe Trends bei der Nutzung von Informationstechnologie beobachten. Beide Trends sind Grundlage der Digitalisierung und erlangen gerade bei der Neuausrichtung der Geschäftsmodelle immer mehr an Bedeutung: Ubiquitous Computing und Pervasive Computing.

Ubiquitous Computing ...

beschreibt den Trend zu einer Arbeitswelt bei der „alles“ zu einem Computer wird und die Arbeit unterstützt. Smartphones, Tablets wie auch Armbänder, 3D-Brillen etc. sollen jederzeit bei der Arbeit Verwendung finden und situativ unterstützen. Feste Arbeitsstationen gehören der Vergangenheit an und Rechenleistung ist überall „zu Diensten“. Dieser Trend umfasst auch die Omni-Channel-Ansätze bei der Interaktion mit Geschäftspartnern oder Endkunden, und er stellt die Grundlage für Ansätze aus der Arbeit-4.0-Bewegung¹³ dar.

Pervasive Computing ...

beschreibt den Trend zu einer vernetzteren Welt, in der Endgeräte mit Sensoren, allgemeine Gegenstände wie auch menschliche Akteure in einem gemeinsamen Netzwerk agieren. Bekanntester Treiber dieser Entwicklung ist die deutsche Industrie-4.0-Initiative. Mit dem „Pervasive Computing“ wird die Umwelt über computer-basierende Systeme mit Sensorik so vernetzt, dass diese Systeme die Umwelt selbst wahrnehmen und die gewonnenen Informationen mit Anwendern oder Systemen teilen können. Dazu können sie beispielsweise Informationen aus sozialen Netzwerken wie auch technische Daten von Maschinen oder Wearables verarbeiten. In einer Fabrikhalle als „Shop Floor“ könnten die Abläufe demnach so aussehen, dass Arbeiter und Maschinen in einem gemeinsamen Netzwerk Daten austauschen. Am Ende ergibt sich beim Betrachter ein virtuelles Gesamtbild, etwa mithilfe von Ansätzen der Augmented Reality. Die frühere Utopie der Integration of Everything wird heute Wirklichkeit, weil entsprechende Chips in Massenproduktion herstellbar sind und somit extrem kostengünstig Einzug in alle Bereiche halten.

Beide Trends, Ubiquitous Computing und Pervasive Computing, befeuern sich gegenseitig: Je eher die Dinge vernetzt werden, desto schneller lassen sich elektronische Hilfsmittel „überall“ nutzen. Und umso mehr wir „überall“ arbeiten können, desto eher sind wir bestrebt, entsprechende Geräte weiter zu vernetzen.

Aus unserer Sicht erfordern diese Trends kontextsensitive Applikationen, die neben einem gesicherten fachlichen Kontext bei einer Omni-Channel-Strategie auch den Kontext der Umgebung und des Verhaltens auswerten, verstehen und für Optimierungen verwenden. So wird die Applikation selbst zu einem Baustein des umfassenden Netzwerks des Internet of Everything und kann auf die Umwelteinflüsse situativ reagieren¹⁴.

V Der richtige Zeitpunkt ist jetzt!

Die geschilderten Mega-Trends sorgen in Kombination mit den aktuellen technologischen Trends und Möglichkeiten dafür, dass den Unternehmen die Zeit für die Verfolgung digitaler Geschäftsmodelle wegläuft. Gerade die enorme

Empfehlung: Diskutieren Sie mit den Fachbereichen in Ihrem Unternehmen, etwa im Rahmen von Workshops, in wie weit die Trends des Ubiquitous- und Pervasive Computing bereits in Ihren Geschäftsmodellen beachtet werden und falls nicht, welche Implikationen dies haben könnte.

Steigerung der Leistungsfähigkeit der Rechner, die besseren Chancen der Skalierung durch Cloud Computing und die sinkenden Kosten für CPU und Speicher lassen es heute zu, Ansätze zu verfolgen, die früher undenkbar gewesen wären. Ein gutes Beispiel sind Machine Learning oder Deep Learning. Viele mathematische Modelle und Algorithmen, etwa aus dem Bereich der neuronalen Netzwerke¹⁵, sind gut 10 bis 15 Jahre alt. Infolge der gestiegenen Leistungsfähigkeit der Rechenleistung und der Elastizität der verwendeten Cloud-Infrastrukturen lassen sich diese Ansätze nun realisieren.

Ein weiterer neuer Aspekt ist die veränderte Sichtweise auf Fehler. Die Erkenntnis, dass Fehler in verteilten Systemen unvermeidlich sind, führt zu Architekturen, die auf Resilience setzen. Jede einzelne Komponente ist preiswerter und standardisierter, dafür berücksichtigt die Architektur die unvermeidlichen physikalischen Fehler.

Wenn man aber günstige Komponenten einsetzen kann, dann hat man potenziell auch mehr Leistung verfügbar. Der Einsatz von mehr Hardware erhöht die Herausforderung, diese besser auszunutzen. Ein Lösungsansatz waren Cluster-Infrastrukturen, die uns in der Folge zu Cloud-basierende Infrastrukturen führten. Ein prägnantes Beispiel ist Amazon¹⁶ mit dem Cloud Service Amazon AWS. Eine Innovation von Amazon war die Nutzung preiswerter Hardware in gigantischen Rechnerparks, als Cluster zusammengefasst. Was wir also jetzt im Cloud-Bereich beobachten, ist auch die Folge einer geänderten Fehlerkultur.

VI Auch auf die Disruption vorbereitet sein

Es sind diese technologischen Durchbrüche, die die Wirtschaft revolutionieren. Geschieht dies zudem nicht langsam und vorhersehbar, sondern schnell und plötzlich, spricht man von Disruption: Dann kollabieren alte Märkte

werden in kürzester Zeit durch neue ersetzt. Die Anforderungen an Organisationen steigen deutlich, Veränderungen kommen immer schneller, manchmal unerwartet. Daher ist es notwendig, „Changeability“ fest in der DNA eines jeden Unternehmens zu verankern. Wir kommen nicht umhin, uns daran zu gewöhnen, dass die folgenden drei Hauptprämissen permanent gelten. Und sind nicht wir es, die handeln, dann wird es ein anderer sein, der so handelt und uns damit unter Druck setzt:

- Alles was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert werden.
- Alles was vernetzt werden kann, wird auch vernetzt werden.
- Alles was automatisiert werden kann, wird auch automatisiert werden.

Als Beispiel mag hier ein Garagentorantrieb dienen, über den wir später ausführlicher berichten: Zunächst wurde der vormals „dumme“ Antrieb digitalisiert und anschließend über IoT-Technologie mit der Cloud verbunden, also vernetzt (oder connected). Im dritten Schritt schließlich lässt sich ein solcher, nun „smarter“ Garagentorantrieb per IFTTT¹⁷ oder über ähnliche Protokolle in automatisierte Prozesse einbinden.

Ein weiteres Phänomen, das den Änderungsdruck erhöht, ist das Entstehen von großen Plattformen als Wertschöpfungsnetzwerke:

- Die größte Taxifirma der Welt besitzt keine Taxen (Uber)
- Der größte Anbieter von Übernachtungen besitzt keine Immobilien (Airbnb)



„Durch diese digitalen Plattformen werden produzierende Unternehmen an den Rand gedrängt, sie verlieren Kundenbezug, werden zu reinen Erfüllungsgehilfen von anderen, die schneller waren und bessere Services und Mehrwerte, bessere User Experience bieten konnten.“

Empfehlung: Klären Sie frühzeitig die Semantik der Begrifflichkeiten zur Digitalisierung. Verwenden Sie ggf. Abbildung KI.1 als Ausgangspunkt, um die Zusammenhänge der Begrifflichkeiten und damit auch die Zuständigkeiten in Ihrem Unternehmen zu klären.

- Die größten Telefonfirmen besitzen keine Netze (Skype, WeChat)
 - Der wertvollste Einzelhändler besitzt kein Inventar (Alibaba)
 - Die größte Medienfirma produziert keine Inhalte (Facebook)
 - Die schnellstwachsenden Banken haben kein Geld (SocietyOne)
 - Das größte Kinounternehmen besitzt keine Kinos (Netflix)
 - Die größten Softwareverkäufer schreiben die Software nicht selbst (Apple, Google)
- nicht nur ein amerikanisches Phänomen ist, dem man in Ruhe, zurückgelehnt und gemütlich zusehen kann. Die Effekte des digitalen Wandels wirken weltweit, und speziell Deutschland tut sich schwer, mit adäquaten Reaktionen in eine Führungsrolle zu gehen. Christoph Keese hat dies in seinem Buch „Silicon Germany“¹⁸ wunderbar zusammengefasst und nennt vier Gründe, warum es Deutschland schwer hat, den digitalen Wandel mitzugehen:
- Vernetzung: Wir verbinden Systeme nicht
 - Produktion: Wir verlassen uns zu sehr auf alte Stärken
 - Spezialisierung: Wir denken in Fachgebieten und meiden Risiken
 - Management: Wir belohnen Perfektion und bestrafen Fehler

Durch diese digitalen Plattformen werden produzierende Unternehmen an den Rand gedrängt, sie verlieren Kundenbezug, werden zu reinen Erfüllungsgehilfen von anderen, die schneller waren und bessere Services und Mehrwerte, bessere User Experience bieten konnten. Es kommt plötzlich nicht mehr darauf an, perfekte Produkte herzustellen. Die Geschäftsmodelle gewinnen zunehmend an Bedeutung, sie müssen den geänderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Das „Wie“ der Umsetzung einer Idee entscheidet über den Erfolg. Ein Umdenken ist notwendig, „Changeability“ auf allen Ebenen unabdingbar. Besonders wichtig ist es uns, zu betonen, dass der digitale Wandel

Mittlerweile erkennen viele Menschen in Deutschland, wo die Schwierigkeiten liegen und welche Herausforderungen anzugehen sind. Digitalisierung ist zur Chefsache geworden und Digitalisierungsprojekte schießen überall wie Pilze aus dem Boden. Soweit herrscht Einigkeit. Einzelne Branchen sind allerdings noch stark verunsichert und wissen nicht, wie sie die (teils trivialen) Erkenntnisse zum digitalen Wandel in konkrete Maßnahmenpakete umsetzen können. Hier möchten wir mit unserem Buch ansetzen und Hilfestellungen und Ideen beisteuern.

VII Digitalisierung der Geschäftsmodelle konkretisieren

Lassen Sie uns zum Schluss die verwendeten Hype-Begriffe bzw. Begrifflichkeiten klären und diese in einen Kontext bringen. Wir starten mit dem Begriff „digitales Geschäftsmodell“. In der Wirtschaftsinformatik gibt es, nach unserem aktuellen Kenntnisstand, keine verbindliche Definition eines digitalen Geschäftsmodells. Wir möchten den Begriff deshalb folgendermaßen eingrenzen:

„Ein digitales Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, nach der eine Organisation mithilfe der Informationstechnologie und digitaler Produkte Werte schafft. Dabei bestimmt das digitale Geschäftsmodell, was eine Organisation anbietet, was für die Kunden von Wert ist, wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen erzielt werden, wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“¹⁹

Nach dieser Definition stellt ein digitales Geschäftsmodell nur eine Ausprägung eines klassischen Geschäftsmodells dar, dessen Besonderheit in der absoluten Abhängigkeit der Leistungserbringung oder des virtuellen (digitalen) Produkts von der Nutzung der Informationstechnologie liegt. Mehrwerte für den Kunden sind ein digitales Produkt oder geringere Interaktionskosten durch eine digitale Wertschöpfungskette. Diese Definition deckt sich auch mit den Betrachtungskriterien des St.Gallen Business Model Navigators™²⁰.

Hier werden vier Kernpunkte eines Geschäftsmodells identifiziert, die sich auch in der obigen Definition finden:

- Was bietet man dem Kunden an (Value Proposition)?
- Wer ist mein Kunde (Marktsegment)?
- Wie erfolgt die Leistungserbringung (Wertschöpfungskette)?
- Wie erfolgt die Umsatzgenerierung (Revenue Model)?

Besonders populär ist in diesem Zusammenhang auch das Business Model Canvas (kurz: BMC). Entwickelt wurde das BMC von Alexander Osterwalder in seinem Buch „Business Model Generation“. Mittlerweile soll das Business Model Canvas bereits mehr als 5.000.000 Nutzer erreicht haben (s. hier). Ein Business Model Canvas enthält neun Felder mit Schlüsselfaktoren. Bei den Schlüsselfaktoren handelt es sich um eine Detailierung und Ergänzung der zuvor genannten vier Kernpunkte des Geschäftsmodells. Wie oben steht auch hier die Value Proposition im Mittelpunkt.

Die Kunden-, Leistungs- und Partnerwelt wird aber weitergehend differenziert in:

- Customer Segments, Customer Relationships und Channels
- Key Partners, Key Activities, Key Resources
- Der Umsatzgenerierung wird sinnvollerweise auch die Kostenstruktur gegenübergestellt.

Innerhalb eines Unternehmens besteht die Digitalisierung oder ihr Synonym „digitaler Wandel“ aus einer oder mehreren solcher Digitalen Transformationen, deren Ziel jeweils die Etablierung eines oder auch mehrerer digitaler Geschäftsmodelle ist.

Die notwendige Organisationsform für eine Geschäfts-transformation (und somit auch für eine digitale Transformation) ist ein Programm, das aus einer Vielzahl von IT-Projekten wie auch organisatorischen Maßnahmen bestehen kann. Damit wird der digitale Wandel zu einer übergreifenden Initiative, welche die gesamte Unternehmung betrifft. Wir werden daher „Digitalisierung“ und „digitale Transformation“ nicht als Synonyme verwenden. Und somit erfolgt die Steuerung der Digitalisierung bzw. des digitalen Wandels über Leitbilder aus der Unternehmensstrategie und

der Corporate Governance. Das Führungssystem einer Digitalen Transformation wird über ein Programm-Management implementiert, das auch das Portfoliomanagement für das Programm übernimmt. Die IT-Governance dient als Querschnittsfunktion, um die unterschiedlichen, teilweise konkurrierenden, digitalen Vorhaben zu steuern und sich hinsichtlich der eingesetzten IT-Systeme und Dienstleistungen abzustimmen. Gemäß unserer Einordnung erfolgt eine „Digitalisierungsstrategie“ auf Unternehmensebene wird von der Strategie der digitalen Transformation aufgegriffen und findet sich in der IT-Strategie wieder. Den Begriff Vorhaben verwenden wir in der Folge immer dann, wenn es darum geht, ein Projekt, ein Programm, eine digitale Transformation oder nur eine Initiative bzw. Maßnahme zu umschreiben.

1 Siehe dazu <https://www.techfak.uni-bielefeld.de/ags/wbski/lehre/digiSA/SS07/MMI07/MMI07.html>

2 <http://www.avianaglobal.com/blog/everything-data-predictive-analytics-flexible-tool/>

3 <http://www.ecosystemvaluation.org/1-02.htm>

4 https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationale_Ambidextrie

5 Gemeint sind Geschäftsimpulse, <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-rise-of-the-business-moment/>

6 http://marketing.managertool.ch/content/InsideOutOutsideln_Informationen.pdf

7 <https://www.svds.com/how-do-you-build-a-data-product/>

8 http://www.sas.com/en_us/insights/analytics/predictive-analytics.html

9 https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Data

10 <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking.html>

11 Ries, Eric: The lean startup: how Today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, Crown Publishing, 2011

12 https://de.wikipedia.org/wiki/Erweiterte_Realit%C3%A4t

13 <http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Arbeiten-vier-null/arbeiten-vier-null.html>

14 Ein schönes Beispiel für das Thema Context Awareness (oder Kontextsensitivität) ist das Spiel „Pokemon Go“. Der „Poke-Stop“ ist in unserer Analogie die Maschine und je nach Kontext verändert sich die Funktionalität der Oberfläche. Applikation und Maschine sprechen sich ab.

15 <http://www.neuronalesnetz.de/>

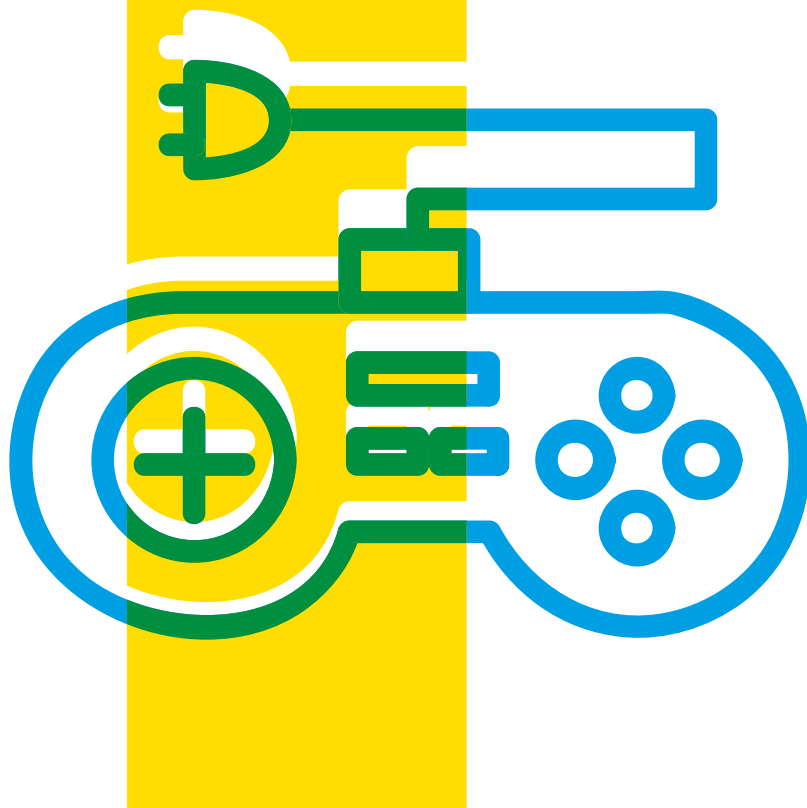
16 Siehe zur Erläuterung der Amazon EC2 Infrastruktur <https://aws.amazon.com/de/ec2/>

17 <https://de.wikipedia.org/wiki/IFTTT>

18 Keese, Christoph: Silicon Germany, 2016

19 In Anlehnung an Bieger, T. / Reinhold, S.: Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, in: Bieger, T. / zu Knyphausen-Aufseß, D. / Krys, C. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle, 2011

20 Gassmann, Oliver: The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business, 2014



Digitale Transformation im Deutschen Mittelstand

„Industrie 4.0 ist noch **nicht** im Mittelstand angekommen“

Interview mit Frank Reinelt, eurodata AG

Auch wenn das Thema Digitale Transformation in aller Munde ist und Industrie 4.0 bereits seit Jahren diskutiert wird, scheint es bislang bei den deutschen Mittelständlern zwar angekommen, aber nur teilweise umgesetzt zu sein. Warum das so ist und wie sich die Situation ändern lässt, erläutert Frank Reinelt, Bereichsleiter Smart Services der eurodata AG in Saarbrücken.

Jeder redet vom Digitalisierungstrend, aber nur wenige KMUs folgen diesem Trend bisher. Woran liegt das?

Reinelt: Die Aufgabenstellungen der Digitalisierung oder von Industrie 4.0 lassen sich nicht einfach nebenher bewältigen. Sie bedürfen vielmehr einen Strategiewechsel der Unternehmen und ein solcher fordert enorme Vorbereitungen ein. Deshalb hadern viele Unternehmen schon, bevor sie überhaupt anfangen.

Wie lässt sich das vermeiden?

Reinelt: Indem man beispielsweise eine Art „Task Force Industrie 4.0“ aufbaut – ein Team, das die bestehenden Unternehmensprozesse kennt, aber bereit ist, diese zu überdenken und neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln. Damit man sich dabei nicht verzettelt, empfiehlt sich eine strategische Vorgehensweise. Wir haben hierfür ein Fünf-Stufen-Modell entwickelt, das hilft, sich auf das Wesentliche zu fokussieren.

Um welche konkreten Schritte handelt es sich?

Reinelt: Zunächst sollte das bestehende Businessmodell überprüft und mit digitalen Aspekten erweitert werden. Dann gilt es zu entscheiden, ob man den zukünftigen Weg als Unternehmen alleine oder im Verbund mit Partnern gehen möchte.

„Sobald eine Vision entworfen wurde, geht es darum, den definierten Prozess zu digitalisieren.“

Wie muss man sich das vorstellen?

Reinelt: Es muss definiert werden, ob das neue Businessmodell allein durch das Unternehmen gestemmt werden kann bzw. welche Leistungen oder Services dazugekauft werden müssen. Sobald eine Vision entworfen wurde, geht es darum, den definierten Prozess zu digitalisieren. Wir empfehlen klein zu starten und zu schauen, wie sich schnelle Erfolge erzielen lassen. Hier kommen - je nach Anforderung - die Themen Datenintegration und -austausch sowie deren Analyse ins Spiel. Das Ergebnis sind smarte Daten und Prozesstransparenz.

Aber wie entsteht letztendlich der Mehrwert?

Reinelt: Indem Daten zusammengeführt und intelligent gemacht werden. Werden beispielsweise Konfigurationsdaten, mit der physischen Umgebung, etwa einem Produktionsbetrieb, vernetzt, können so individuelle Produkte entstehen. Diese Kombination aus virtueller und physischer Welt erzeugt den Nutzen und damit auch den Wettbewerbsvorteil.



Frank Reinelt

Frank Reinelt verantwortet als Chief Operating Officer (COO) den Geschäftsbereich „Smart Services“ bei der eurodata AG in Saarbrücken. Als diplomierter Wirtschaftsingenieur durchlief der verheiratete Vater von 2 Kindern diverse Funktionen als Berater, im Vertrieb und im Management bei internationalen Firmen wie Cognos (IBM), Siebel (Oracle), VoiceObject (Aspect), Infor und Mindjet (Corel) wo er zuletzt in London als Regional Vice President die Region UK, NORDICS, Niederlande/ Luxemburg, Mittlerer Osten und Afrika die Bereiche Vertrieb, Marketing und Service leitete.

Lösungen zur Implementierung von Industrie 4.0 und Realisierung der Digitalen Transformation.

Verschlan-
kung von
Business-Prozessen

integrierte
Überwachung

Echtzeit-
transparenz

smarte
Daten

Digitalisierung

Prozess-
automatisierung

Prozess-
optimierung

Industrie 4.0

smarte Daten- und
Prozessintegration

Entwicklung neuer
Geschäftsmodelle

Digitalisierung - die Eintrittskarte zu Industrie 4.0

Ein Praxisbeispiel belegt, wie die Digitale Transformation konkrete Mehrwerte schafft

von Frank Reinelt, Geschäftsbereichsleiter Smart Services, eurodata AG

Ob man es glaubt oder nicht - die vierte industrielle Revolution ist bereits in vollem Gange und mit ihr die Notwendigkeit, sich mit den Herausforderungen der Digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Wer nicht am Ball bleibt, verspielt seine Zukunft. Das haben bekannte Marken wie Kodak, Quelle, Neckermann oder Nokia bereits schmerzhaft erfahren, denn der Kapitalismus kennt kein Erbarmen. Machen Sie nicht die selben Fehler, sondern lösen Sie mit der Digitalisierung die Eintrittskarte für eine aussichtsreiche Zukunft.

„Durch die Vernetzung der Maschinen und Dinge entsteht ein neues Ökosystem, in dem Daten zu einem eigenen Produktionsfaktor werden.“

Um es gleich zu Beginn vorweg zu nehmen: Die Digitalisierung hat bereits lange vor der Einführung des Kunstbegriffs „Industrie 4.0“ begonnen. Die Auswirkungen der Digitalen Transformation spüren wir nicht erst seit dem Einzug der Smartphones und Mobilgeräte in unseren Alltag. In modernen Betrieben gibt es heute kaum noch Bereiche, die nicht von der Digitalisierung betroffen sind und sich verändern: Die elektronische Maschinensteuerung SIMATIC wurde bereits 1958 eingeführt und CNC Maschinen, aber auch CAD, ERP, CRM und MES Systeme sind die Beispiele, die aus unseren Betrieben nicht mehr wegzudenken sind. Man kann die Digitalisierung deshalb auch durchaus als „Industrie 3.0“ bezeichnen.

Die vierte industrielle Revolution geht einen Schritt weiter, denn sie vernetzt darüber hinaus die Geräte sowie die dabei entstehenden Daten. Durch die Vernetzung der Maschinen und Dinge entsteht ein neues Ökosystem, in dem Daten zu einem eigenen Produktionsfaktor werden. Wie revolutionär das ist, lässt sich auch in vielen Bereichen der industriellen Produktion erkennen: Zum ersten Mal ist es möglich, eine Massenproduktion mit individuellen Kundenwünschen zu realisieren - innovativ, kostengünstig und in hoher Qualität. Daraus ergibt sich auch die Chance, Produktion wieder in Hochlohnländer zurück zu holen.

Digitalisierung: Praxisbeispiel Fahrtenbuch

Um die verschiedenen Stufen der Digitalisierung vorzustellen, bietet sich das Führen eines Fahrtenbuchs zur Veranschaulichung an.

1. Stufe: Das manuelle, handschriftliche Führen eines Fahrtenbuchs: jeder Kilometer muss erfasst und jeder Tankstopp dokumentiert sein
2. Stufe: Das manuell erfasste Fahrtenbuch wird als digitales Foto oder Scan via Mail übertragen
3. Stufe: Mit einer Tabellenkalkulation lassen sich Entfernungen automatisch berechnen und Inkonsistenzen automatisch ermitteln
4. Stufe: Datenerfassung und Berechnung des Fahrtenbuchs mit einer speziellen Software oder mobilen App
5. Stufe: Hardware-gestützte Systeme im Auto sammeln Daten und stellen diese zur Verfügung, so dass sie ins elektronische Fahrtenbuch übernommen werden

All diese Schritte sind Teil des Digitalisierungsprozesses. Allerdings wird der Prozess der Fahrtenbucherstellung an sich nicht durchbrochen – er funktioniert wie gehabt, er wird aber effizienter.



Abb. 1 Praxisbeispiel Fahrtenbuch – um die verschiedenen Stufen der Digitalisierung vorzustellen, bietet sich das Führen eines Fahrtenbuchs zur Veranschaulichung an © eurodata AG



Abb. 2 Mit Industrie 4.0 Taskforce zum digitalen Geschäftsmodell © eurodata AG

Industrie 4.0: Praxisbeispiel Connected Car

Der Durchbruch zu einem Industrie 4.0 Prozess gelingt erst, wenn ein vollständiger Paradigmenwechsel erfolgt. Im Kontext des Fahrtenbuches wäre das die Nutzung des gesamten Ökosystems der vorhandenen Daten. Das vernetzte Auto, „Connected Car“, liefert bereits die Grundlage dafür. Moderne Fahrzeuge sammeln heute Unmengen an Daten über Standorte, gefahrene Kilometer, Tankfüllungen etc.

Lumir Boureau, CTO und Geschäftsführer der eurodata tec GmbH, hat sich diese Tatsache zu Nutze gemacht und seinen BMW über deren „ConnectedDrive“ Angebot an die eurodata Cloud Plattform „edbic“ angebunden. Damit hat er seine Autodaten mit seinem Google-Kalender, den GPS Daten seines Smartphones und den Daten von Informationsdienstleistern im Internet verknüpft. Die gefahrenen Kilometer mit den jeweiligen Standorten für Start und Stopp überträgt das Fahrzeug automatisch. Auch Tankstopps lassen sich erfassen, indem man bei jedem Fahrtantritt prüft,

ob sich die Tankfüllung erhöht hat. Angaben zur Tankstelle und den Spritpreisen werden durch das Zusammenführen der GPS Daten mit denen aus Clouddiensten wie etwa Google Maps ermittelt. Über die GPS Daten des Smartphones wird zudem festgestellt, wer das Fahrzeug bewegt. Der Kalender des Fahrers wiederum gibt Auskunft darüber, ob es sich um eine private oder eine dienstliche Fahrt handelt, bzw. lernende Algorithmen erkennen das, durch das Fahrverhalten des Fahrers.

Das Fahrtenbuch erstellt sich somit von alleine und kommuniziert mit dem Fahrer über den Bildschirm im Fahrzeug oder über eine auf seinem Smartphone vorhandene Chat-App. So benötigt er letztlich kein weiteres System zur Datenerfassung, um das traditionelle Konzept des Fahrtenbuchs auf den Kopf zu stellen; die intelligente Plattform „edbic“ schließt das Fahrzeug samt Fahrer an das vorhandene Ökosystem an, das wiederum alle Daten liefert, die es zum Führen eines Fahrtenbuchs benötigt.

„Der Umgang der Unternehmen mit ihren Daten muss geändert und in vielen Fällen neu erlernt werden. Der Einsatz einer modernen Plattformtechnologie liefert die Grundlage dazu.“

Vernetzung schafft Mehrwerte

Denkt man dieses Prinzip weiter, erschließen sich viele neue Anwendungsfälle. So entstehen die sogenannten Smart Services, die sich das Prinzip der Vernetzung zu eigen machen, um neue Mehrwerte oder sogar neue, digitale Geschäftsmodelle zu generieren. Deshalb sollten sich Unternehmen zunächst auf das besinnen, was sie haben und sich auf die Vernetzung dieser Daten konzentrieren. Denn auch wenn sich mitunter der Mittelstand von den Leuchtturmprojekten einer Smart Factory internationaler Konzerne überfordert fühlt, sollte er sich bewusst machen, dass Industrie 4.0 auch im Kleinen funktioniert.

Wie klassische Businessmodelle, beruhen auch digitale Geschäftsmodelle auf zwei Säulen: dem Kundennutzen und der Fähigkeit des Unternehmens, dies in konkrete Nachfrage umzuwandeln. Basierend auf dieser Erkenntnis lassen sich, in Kombination mit modernen Smart Service Lösungen, konkrete Schritte definieren, die den Organisationen

helfen, sich neue Geschäftsmodelle zu erarbeiten. Auch ein Perspektivwechsel kann wahre Wunder bewirken. Wer sich zukunftsicher aufstellen möchte, sollte außerdem darüber nachdenken, sein Geschäftsmodell in Richtung „Dienstleistung“ zu verändern, sich also nicht ausschließlich auf ein Produkt konzentrieren. So entstehen ganz neue Wertschöpfungsketten, die sich durch Flexibilität, Transparenz und Echtzeit-Steuerung auszeichnen und kooperative Geschäftsmodelle möglich machen.

Fazit

Den Kopf in den Sand zu stecken hilft nur der Konkurrenz und blinder Aktionismus ist auch nicht zielführend. Der Umgang der Unternehmen mit ihren Daten muss geändert und in vielen Fällen neu erlernt werden. Der Einsatz einer modernen Plattformtechnologie liefert die Grundlage dazu. Wer noch keine konkreten Vorstellungen hat, mit der Entwicklung aber schritthalten will, der sollte am besten den nebenstehenden „5 Punkte-Plan“ befolgen.



Frank Reinelt

Frank Reinelt verantwortet als Chief Operating Officer (COO) den Geschäftsbereich Smart Services bei der eurodata AG in Saarbrücken. Als diplomierter Wirtschaftsingenieur durchlief der verheiratete Vater von zwei Kindern diverse Funktionen als Berater, im Vertrieb und im Management bei internationalen Firmen wie Cognos (IBM), Siebel (Oracle), VoiceObject (Aspect), Infor und Mindjet (Corel) wo er zuletzt in London als Regional Vice President die Region UK, NORDICS, Niederlande/Luxembourg, Mittlerer Osten und Afrika die Bereiche Vertrieb, Marketing und Service leitete.

Lean Management als Basis für Lean Digital

von Jörg Hattenbach, Rödl Consulting AG

Die Diskussion über Digitalisierung dreht sich sehr oft um die abstrakten Veränderungen in der Industrie und im makro-ökonomischen Umfeld, manchmal auch als Internet-of-Things bezeichnet. Diese allgemeinen Ansätzen sind sicherlich nicht falsch, doch um Digitalisierung in Praxis umzusetzen, müssen die Theorien konkret und umsetzbar werden.

„Für den Unternehmer ist es – auch bei der Digitalisierung – wichtig, den Kunden, die Wertschöpfung und natürlich auch das eigene Produkt in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.“

Mit dem Entschluss, Digitalisierung in die Realität umzusetzen, muss sich der Unternehmer mit der wichtigen Fragen auseinandersetzen, welche Voraussetzungen geschaffen werden, um das eigene Geschäftsmodell erfolgreich digitalisieren zu können? Ein Aspekt um diese Frage zu beantworten liegt in den Prozessen im Unternehmen. Lean Digital mit dem Fokus auf der Wertschöpfungskette ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Digitalisierung der Geschäftsprozesse.

Eine erfolgreiche Digitalisierung braucht optimierte Prozesse

Bei der kritischen Betrachtung der gelebten Geschäftsprozesse im Unternehmen zeigt sich: Sehr oft ergeben sich Punkte, die bei der Digitalisierung des Geschäftssystems durch das Unternehmen angegangen werden müssen. Nicht selten treffen eine oder mehrere der folgenden Aussagen zu:

- Eine abteilungsübergreifende Prozessorientierung fehlt oder existiert nur mangelhaft. Prozessziele sind unpräzise und nur vage definiert. Eine übergreifende Prozessorientierung scheitert an organisatorischen Barrieren und Silodenken.
- Die Abteilungen arbeiten mit unterschiedlichen Verfahrensweisen, Standards und Arbeitsvorgaben. Abteilungen können so weder intern noch übergreifend erfolgreich zusammenarbeiten.
- Das ERP-System wird in den verschiedenen Abteilungen unterschiedlich und ineffizient genutzt: Das entspricht einer Basis-Implementierung, ist aber weit entfernt von der Benchmark. Das ERP-System verkommt so zu einem überbewerteten Werkzeug, das Geschäftsprozesse dokumentiert, diese aber weder gestaltet noch weiterentwickelt.

- Eine hoch relevante Frage lautet: Wie kann eine adäquate Stammdatenqualität sichergestellt werden? Sie treibt die Automatisierung von Geschäftsprozessen voran und ist deshalb besonders bedeutsam. Meist erachten Unternehmen die Stammdatenpflege jedoch als notwendiges Übel. Ziel einer Stammdatenpflege sollte sein, Steuerungsparameter inhaltlich und sinnvoll auszuprägen – und eben nicht, Vorgänge rein technisch fehlerfrei durchzubuchen.
- Ein ERP-System ermöglicht es mengen- und wertgesteuerten Prozessen, integriert zusammenzuarbeiten. Dieser Betrachtungswinkel wird nicht oder zu kurz eingenommen. Stattdessen an der Tagesordnung: Überflüssige Kontrollprozesse und das fehlerhafte Abarbeiten von Geschäftsprozessen.
- Die Anwender des ERP-Systems sind oft mit den Funktionalitäten allein gelassen, mangelhaft geschult und mit dem übergreifenden Geschäftswissen nicht vertraut. Damit wird die Chance vertan, Abteilungen sinnvoll und reibungsfrei mit dem verknüpften Werkzeug arbeiten zu lassen.

Dies ist nur ein Ausschnitt der möglichen Komplikationen auf dem Weg zur Digitalisierung des Geschäftsmodells. Unternehmen sollen sie ganz im Sinne der Lean-Management-Philosophie als Chance sehen: Es geht darum, existierende Organisationen und Systeme so weit zu verbessern, dass eine Digitalisierung einen Mehrwert für den Kunden liefert.

Für den Unternehmer ist es – auch bei der Digitalisierung – wichtig, den Kunden, die Wertschöpfung und natürlich auch das eigene Produkt in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Die Methoden aus der Lean Management Philosophie greifen auch bei der Digitalisierung und können bei der konkreten Umsetzung im Unternehmen helfen.



©turgaygundogdu - stock.adobe.com

Die 4 Aufgaben zur Schaffung von Grundlagen für die Digitalisierung

- **Standardisierung:** Prozesse unternehmensweit zu standardisieren, ist ein wesentliches Ziel. Einerseits geht es um Vereinfachung und Verschlankeung im Unternehmen, andererseits darum, für eine reibungslose Digitalisierung die Basis in Form von Standards und Schnittstellen zu legen.
- **Effektivität:** Um Prozesse effektiv zu gestalten, sollten während ihrer Identifikation garantiert die „richtigen“ Prozesse ausgewählt werden. Dies sollten nicht zu viele sein und sie sollten im nächsten Schritt in ein Informationssystem integriert werden.
- **Effizienz:** Weltweit sollte das Unternehmen einheitlich (z. B. in Prozess-Cockpits) festlegen, wie es einzelne Prozesse (z. B. die Beschaffung) steuert und mit welchen Kennzahlen (z. B. Hauptlieferanten-Anzahl) es dies tut.

- **Verantwortlichkeit:** Die verantwortlichen Mitarbeiter sind Prozessen zugeordnet. Prozessmanagement wird dadurch gelebt, dass das Unternehmen Prozess-Ziele in die jährlichen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter aufnehmen sowie diese messen und kontrollieren kann.

Will das Unternehmen sich stetig verbessern, muss es seine Geschäftsprozesse fokussieren und seine Organisation auf ebendiese ausrichten. Das Unternehmen überwindet Grenzen zwischen Abteilungen, wenn es zwei Punkte beachtet: Es muss effiziente Prozesse übergreifend betrachten und optimieren. Und es muss Business-Process-Owner festlegen, um die Verantwortlichkeit personell zu verankern.

Diese Business-Process-Owner verantworten die End-to-End Sicht auf die wichtigen Kernprozesse – welche wiederum die Qualität und Leistungsfähigkeit der Wertschöpfungskette im Unternehmen bestimmen. Dieser Business-Process-Owner nimmt die wichtige Rolle wahr, den Kunden in den Mittelpunkt der digitalen Veränderungen zu stellen und die schlanken Prozesse nur dort zu digitalisieren, wo auch ein Nutzen gestiftet wird.

Zukunft und Wertschöpfungskette als digitale Dimensionen

Zusammenfassend gilt es, dem Thema Digitalisierung zwei wichtige Dimensionen hinzuzufügen: Zukunft und Wertschöpfungskette.

Drei Schritte bilden im Unternehmen die Basis, um den Kunden einen Mehrwert zu liefern und zukünftig profitabel zu wachsen:

- Prozesse und Abläufe transparent zu gestalten,
- diese Prozesse nach der Lean-Management-Philosophie auszurichten
- und sie schließlich digital abzubilden.

Diese zukunftsorientierte Prozess-Ausrichtung ist die innerbetriebliche Komponente von Lean Digital. Schlanke Prozesse, eine schlanke Organisation und ein optimiertes ERP-System ermöglichen es, sich über die Unternehmensgrenze hinaus zu vernetzen und zu kooperieren.

Entlang der Wertschöpfungskette werden Lieferanten und Kunden digital eingebunden, ERP-Systeme verbunden und Prozesse abgestimmt. So managt das Unternehmen die Leistung, erzeugt Kundennutzen und bindet Kunden langfristig. Diese Integration der Wertschöpfungskette ist die überbetriebliche Komponente von Lean Digital.

Digitalisierung, betrifft nicht nur die Produkte von Unternehmen, sondern ist eine Aufgabe für sämtliche Bereiche im Unternehmen die eigenen Prozesse zu optimieren und diese effizient im ERP-System abzubilden. Erfolgreiche Digitalisierung erfordert diesen intelligenten Ansatz.



Jörg Hattenbach

Jörg Hattenbach ist bei Rödl & Partner als Vorstand verantwortlich für die Rödl Consulting AG, die mit fast 300 Mitarbeitern Unternehmens- und IT-Beratung anbietet.

Sein beraterischer Schwerpunkt liegt in der Optimierung von leistungswirtschaftlichen Prozessen entlang der gesamten Supply Chain im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0. Jörg Hattenbach hat jahrelange Beratungserfahrung in einem der führenden Lean Management Institute sowie in einer der renommiertesten Top-Management Strategieberatungsfirmen. Zu Beginn seiner Karriere war er für einige Jahre für einen großen englischen Logistikdienstleister in Asien tätig.

Jörg Hattenbach hat Betriebswirtschaft in Mannheim studiert und hat ein MBA von INSEAD.

Prozess & Planung

Warum Digitalisierung das **ganze** **Unternehmen** **betrifft** -

Dr. Jürgen Meffert zu Digital@Scale

von Dr. Jürgen Meffert, McKinsey

Nach der erfolgreich über die Huffington Post realisierten Blogparade zu New Work soll im Rahmen einer weiteren Blogparade in Kooperation mit Competence-Site.de und Smarter-Service.com das große Bild auch jenseits der neuen Arbeitslogik diskutiert werden - die Transformation der Unternehmen im Digitalen Zeitalter.

Nur scheinbar ist nach mehreren Bestsellern zur Digitalisierung alles geklärt.

Zuletzt hat "Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen" von Marketingpapst Professor Heribert Meffert und seinem Sohn Dr. Jürgen Meffert die Community bewegt. Provoziert doch gerade auch dieses Werk die Diskussion durch die deutliche Kritik an oft propagierten Vorgehensweisen wie Start-ups und Inkubatoren als Transformations-Plattformen für die Deutschland AG.

Sind viele Maßnahmen nur digitale Cargo-Kulte ohne nachhaltigen Erfolg?

So ist das nachfolgende Interview von Bernhard Steimel mit Dr. Jürgen Meffert ein idealer Auftakt für die breite und kontroverse Diskussion des Themas Digitalisierung ("Wie gelingt uns die Digitalisierung auch jenseits der Cargo-Kulte?") und für den Start der Blogparade dazu. Das Interview mit Dr. Meffert war dabei auch Teil einer Serie von Experten-Interviews auf Smarter-Service.com, bei der führende Köpfe der Branche für eine Studie zum Internet of Things befragt wurden.

Viel Spaß beim Lesen!

Herr Meffert, Ihre zentrale These lautet: So zu tun, als ob man ein Start-up wäre, ist kein Erfolgsweg für Unternehmen hin zur Digitalisierung.

Das stimmt. Der Grund liegt in den unterschiedlichen Vorgehensweisen von Unternehmen. Ich beobachte derzeit drei prinzipielle Wege:

- Die erste Gruppe von Firmen meint, sie könne sich mit einem neuen Venture neu erfinden. Die Idee, auszugründen und Ventures ins Leben zu rufen, ist gut. Wer ein solches Ziel strategisch angeht, darf aber nicht erwarten, damit einen Marktführer aufzubauen. Das hat es in der Wirtschaftsgeschichte noch nie gegeben und wird es auch nicht geben. Jedes dieser Ventures befindet sich im Wettbewerb mit vielen anderen Playern.
- Die zweite Gruppe von Marktteilnehmern sind Lösungsanbieter. Sie meinen, Digitalisierung sei ein IT-Problem und könne via Outsourcing von ihnen selbst für die zu transformierenden Unternehmen erledigt werden. Das halte ich für einen großen und fatalen Fehler. In der Digitalisierung verändern sich die Geschäftsprozesse auf eine Art, die sich am Beginn der Reise noch gar nicht beschreiben lässt.
- Der dritte Weg ist in meinen Augen der sinnvollste: Unternehmen müssen ihre relevanten Assets in das digitale Zeitalter transformieren. Das ist schwierig. Es gilt herauszufinden, welches die relevanten Assets sind: der Kundenstamm, die Technologie, die Marke? Wofür ist der Kunde wirklich bereit zu zahlen? Im Automobilbau wird ein Sportwagenhersteller mit Sicherheit nicht den Verbrennungsmotor in das digitale Zeitalter hinüberretten, obwohl sich das Unternehmen in der Vergangenheit über Motorleistung und Rennerfolge differenziert hat. In Zukunft werden es Elektro-Antriebe sein. Die Assets werden die Marke und sicherlich auch die Kundenplattform sein, denn das Unternehmen braucht auch weiterhin ein Wertversprechen, das es erfüllen muss: eine sportliche Fahrweise in neuer Technologie.

Ich nenne diese Vorgehensweise Digital@Scale. Die Transformation betrifft das gesamte Unternehmen und nicht nur neue Ventures. Am Ende muss sich das Unternehmen entweder komplett von seinem alten Geschäft trennen und neu erfinden, oder es nutzt Ventures als Vehikel, um in einer agilen Art und Weise neue Dinge auszuprobieren. Diese Dinge müssen dann aber zwingend auf das Gesamtunternehmen übertragen werden.

Corporate Start-ups sind trotzdem en vogue, auch Inkubatoren und Acceleratoren. Warum sind all diese Ansätze aus Ihrer Sicht zum Scheitern verurteilt?

Wie definieren wir Erfolg und Scheitern? Wer sagt, er brauche ein Portfolio an Corporate Start-ups und meint, es werde der nächste Google oder Amazon dabei sein, der irrt nicht nur, sondern setzt möglicherweise auch völlig falsche Maßstäbe. Hilfreich ist es aber, mit Corporate Start-ups neue Produkte und Geschäftsprozesse auszuprobieren, neue Kundensegmente kennenzulernen und auch bestimmte Fähigkeiten auszubilden. All dies kann in die alten Strukturen hineingebracht werden und adressiert das zentrale Thema, das Firmen heute lähmt. Ich beschreibe es so: Die Unternehmen haben während der letzten zwanzig Jahre fundamental in Effizienzsteigerungen investiert und sich immer arbeitsteiliger und spezialisierter aufgestellt. Dadurch hat kaum noch jemand in der Organisation eine Ende-zu-Ende-Sichtweise und versteht, was der Kunde möchte. Die Fähigkeit, sich zu erneuern, ist damit an vielen Stellen verloren gegangen.

Was? Neue Ökosysteme, Geschäftsarchitektur und Fundament

Neue Ökosysteme bauen



Geschäftsarchitektur weiterentwickeln



Fundament stärken



Digitalisierung spielt sich in drei Kernbereichen ab: Kundenerlebnis, Produkt- oder Geschäftsmodell-Innovation und Prozessautomatisierung (Value chain). Unternehmen müssen auch entsprechende Fähigkeiten besitzen, um in den Bereichen Technologie, Organisation und Kultur die digitale Klaviatur zu spielen. Wie „fliegen“ Sie das praktisch mit den Kunden an?

Das geschieht auf zwei bis drei Ebenen. Zunächst müssen Unternehmen einen echten Sense of Urgency spüren. Die Voraussetzungen sind sehr unterschiedlich, denn viele Kunden haben zwar darüber gelesen, die Auswirkungen der Digitalisierung im Unternehmen aber noch nicht kennengelernt. Andere haben sie erlebt - als eine Art Magic Moment. Thalia-Chef Michael Busch zum Beispiel erlebte seinen „Moment of Truth“ in England während eines Gesprächs mit Apple-Managern, die eine Kooperation im Bereich E-Reader kompromisslos und nicht gerade freundlich ablehnten. Er empfand das als notwendige kalte Dusche, die er gebraucht hätte, um den „Tolino“ in den Markt einzuführen.

Genau solch ein Erlebnis versuche ich mit meinen Klienten zu erzeugen. Wir reisen dazu nach Asien oder an die Westküste der USA, oder ich konfrontiere sie mit neuen Geschäftsmodellen oder lasse sie eine Art Benchmarking mit unserem Tool „Digital Quotient“ machen. Auf diese Weise vergleichen wir die Selbsteinschätzung mit Best Practices.

Im nächsten Schritt geht es um zwei Fragenkomplexe, die wir lösen müssen. Der erste betrifft das planvolle Vorgehen innerhalb der nächsten zwei bis fünf Jahre. Weil es um eine fundamentale Änderung des Unternehmens geht, muss überlegt werden, ob sich Chancen in neuen Ökosystemen ergeben. Der zweite Fragenkomplex zielt auf das Kerngeschäft inklusive Marketing und Sales und umfasst in der Regel drei Themenblöcke. Zum einen Multichannel, Pricing und Customer Experience Management. Zweitens Produktinnovation und drittens Supply-Chain.

Diese Fragestellungen stehen nach meiner Überzeugung immer auf zwei Fundamenten: auf der Technik und der Organisation. In technischer Hinsicht sollten Unternehmen akzeptieren, dass sie gewisse interne Fähigkeiten mitbringen müssen, etwa Breitband-Technologie oder Cybersecurity. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Maschinenbauers DMG MORI beispielsweise berichtet von täglich mehr als 8.300 Hackerangriffen auf die Maschinen.

Das zweite Fundament ist die organisatorische Abbildung: Wie können trotz hoher Arbeitsteiligkeit flache Hierarchien geschaffen werden? Wie kann eine Umgebung gestaltet werden, in der agile Produktentwicklung möglich ist? Gleichzeitig muss in einer „IT der zwei Geschwindigkeiten“ sichergestellt werden, dass die Integrität der vorliegenden Kunden- und Bestandsdaten nicht gefährdet wird. Wenn bei einem Telekommunikationsdienstleister beispielsweise Kundendaten verloren gegangen sind, die aber für die Rechnungstellung über den mobilen Kanal gebraucht werden, ist das fatal und verhindert möglicherweise neue digitale Services.

Zum Organisationsthema zählen auch die Aspekte Personalgewinnung und Software: Unternehmen brauchen für die Digitalisierung eine Reihe von Talenten, die sie möglicherweise neu einstellen müssen. Und auch für Unternehmen des traditionellen B-to-B-Maschinenbaus wird das Thema Software so wichtig werden, dass sie in diesem Bereich nur schwer überinvestieren können. Trotzdem können sie nicht alles selbst machen, sondern müssen sich Partner suchen, zum Beispiel für eine Automated Home Plattform. Ein Mittelständler allein hat die kritische Masse nicht, bei der sich die Investition lohnt.

Das sind die Fachfragen, bis dahin können die Berater alles. Und dann kommt die Gretchenfrage: Wie kriege ich die Organisation umgebaut?

Notwendig ist ein Plan, der die Reihenfolge dessen aufzeigt, was bei der Transformation dringlich zu tun ist.

Eine wichtige Voraussetzung sehe ich außerdem darin, die funktionalen Silos aufzubrechen und eine Ende-zu-Ende-Sichtweise im Unternehmen zu etablieren. Die Prozesse müssen sich verändern, aber das gelingt nicht, wenn es einen Head of Sales gibt neben einem Head of Service, einem Head of Marketing, einem Head of IT und so weiter.

Das zu durchbrechen, ist sehr schwer, denn der heutige Erfolg vieler Unternehmen hängt stark von den Personen ab, die diese Funktionen vorangetrieben haben. Es verwundert dann kaum, wenn der Direktvertriebs-Chef, der auf einmal Omnichannel machen soll, von Teufelszeug spricht, das er nicht braucht.

Bestehende Strukturen aufzubrechen ist die Königsdisziplin. Wie gehen Sie da ran?

Wir gehen typischerweise so vor, dass wir die Customer Journeys definieren und uns einzelne Prozesse anschauen. Beispielsweise die Kontoeröffnung bei einer Bank: Wie machen Kunden das heute, wie könnten sie es digital machen? Beauftragt oder institutionalisiert wird ein cross-funktionales Team. Die Teammitglieder entwickeln eine Hypothese, die sie mit echten Kunden am Markt testen müssen. Das ist das wirklich Interessante.

Nicht weniger wichtig ist die Frage, ob das Digitalisierungs-Team als zahnloser Tiger implementiert wurde oder ob es - frei nach James Bond - die „Lizenz zu töten“ hat. Es braucht Letzteres. Es muss dem Head of Sales genauso wie dem Head of Marketing und dem Head of IT sagen können, welche Änderungen Priorität haben.

Dazu muss das Team legitimiert sein, am besten durch Institutionalisierung eines Chief Digital Officer mit entsprechenden Durchgriffsrechten. Eine solche Position ist in vielen Unternehmen geschaffen worden.

Zwei weitere Dinge sind außerdem notwendig: erstens neue Steuerungssysteme und KPIs und zweitens die Talente, die an einer solchen Aufgabe schon einmal gearbeitet haben. Dabei ist es nicht wichtig, ob das eine andere Industrie mit einem völlig anderen Mindset betraf.

Was können deutsche Unternehmer vom „Lean Enterprise-Gedanken“ in der Digitalisierung lernen?

Lean-Enterprise im Produktionssegment begann vor etwa 25 Jahren, angestoßen von Toyota. Als eine Art Benchmarking-Welle erfasste der Gedanke alle anderen Automobilhersteller und ist heute gelebte Praxis.

Zunächst wurde im Unternehmen ein einzelner Produktionsprozess herausgegriffen und optimiert. Dies wurde sukzessive auf immer mehr Prozesse ausgeweitet, bis es die gesamte Organisation verändert hatte. Bei der Digitalisierung wird es ähnlich sein.

Wiederum Stück für Stück werden sich Unternehmen die Prozesse vornehmen und dabei neues Selbstvertrauen gewinnen. Wenn sie einmal gezeigt haben, dass Transformation gelingt, können sie auch ein zweites oder drittes Mal Neues entwickeln. Und plötzlich entsteht Momentum. Was natürlich nicht heißt, dass zu gewissen Zeitpunkten nicht auch Führungsprozesse oder die IT anzupassen sind.

In Deutschland gibt es eine lange Ingenieurs-Tradition, aber unsere Unternehmen sind schwach auf der IT-Brust. Was machen Sie mit denen? Hidden Champions heißen vielleicht auch deshalb so, weil ihr Standort abseits liegt und sie auch als Arbeitgeber für digitale Talente meist nicht attraktiv sind.

Aus meiner Sicht gibt es zwei Antworten: Unternehmen müssen einerseits dort präsent sein, wo die Talente sind. In Deutschland sind das Berlin und München plus zwei bis drei weitere Städte. Ob die Dependence dort Start-up, Inkubator oder Abteilung heißt, sei dahingestellt. Notwendig sind aber Investitionen und ein Geschäftsauftrag.

Andererseits halte ich eine attraktive Jobbeschreibung in der neuen Arbeitswelt für wichtig. Ein Unternehmen wie Voith, Weltmarktführer bei Papiermaschinen und Wasserkraftwerken, gehört zu den Top-Fünf-Arbeitgebern für deutsche Maschinenbau-Ingenieure. Das Unternehmen hat spannende Aufgaben zu bieten und kann daher unabhängig vom Standort gut ausgebildete Fachkräfte rekrutieren. Es gibt auch Berater, die McKinsey verlassen und zu einem Mittelständler abseits von Großstädten und Ballungsgebieten wechseln.

Mit anderen Worten: Unternehmen sollten mit relevanten Projekten dort präsent sein, wo die Talente sind. Und sie sollten ein Wertversprechen aufbauen. Gerade junge Fachkräfte sehen außer dem Job durchaus andere Themen, die sie für wichtig erachten. Das hat in den alten Technologien wie Maschinenbau und Elektrotechnik geklappt, warum soll es bei der IT nicht auch klappen?

Kultur kann ich nicht managen, die ist einfach da. Da rappelt es manchmal im Karton und es gibt Gegenwind für die, die den New Spirit verkörpern. Wie gehen Sie damit um?

Ich sehe darin ein zentrales Problem, das sich weder wegdiskutieren noch kleinreden lässt. Ein Unternehmen, das von Beginn an Segelschiffe hergestellt hat, baut eher einen Fünfmaster als dass es ein Schiff mit Dampfmotor erfindet.

Viele bleiben in der alten Technologie verhaftet und schaffen den Sprung ins Neue nicht. Und tatsächlich sollte man mit verdienten Mitarbeitern, die das Unternehmen 20 Jahre oder länger geprägt und in ihm entscheidend mitgewirkt haben, fair umgehen. Für diese Menschen müssen neue Rollen gefunden werden.

Es fängt beim Chef an, und es sind ausdrücklich auch die Eigentümer mit in die Verantwortung zu nehmen und auch die guten deutschen Aufsichtsräte. Diese sind in vielen Großunternehmen noch mit Industriekapitänen bestückt, die die Digitalisierung mit Sicherheit nicht mit der Säuglingsflasche aufgenommen haben. Digital@Scale erfasst als Transformationsprozess aber das gesamte Unternehmen; Aufsichtsräte müssen diesen Wandel konstruktiv begleiten.

Vielen Dank für das Interview!



Jürgen Meffert

Dr. Jürgen Meffert ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company und Leiter der globalen Digital B2B Practice. Er berät Unternehmen aus der Telekommunikations-, Hightech- und Medienindustrie und begleitet umfangreiche Transformationsprogramme in verschiedenen Bereichen: von Wachstums- und Innovationsstrategien, über Marketing und Vertrieb bis hin zu Prozessen und Organisation. Vor seinem Eintritt bei McKinsey war er für die Nixdorf Computer AG tätig, außerdem gehörte er dem Gründungsteam der Open Software Foundation an.

Die Erschütterung der alten Macht: **Erneuerung durch Company ReBuilding**

von Marc Wagner, Detecon International GmbH

In sieben Schritten von der Lehmschicht zur Zellstruktur

Was ist los in den Top-Etagen deutscher Unternehmen? Die Vorstände reisen durch die Technologie-Mekkas dieser Welt, gründen Ideen-Labore, ziehen ihre Krawatten aus, geben ihre Einzelbüros auf, lassen Hollywoodschaukeln in ihre Open-Space-Büros hängen – und verzweifeln immer wieder daran, dass selbst kleinste Innovationsversuche in den Weiten ihrer starren Organisation stecken bleiben. Denn sie wissen es doch ganz genau: Geschäftsmodelle, die über Jahrzehnte nahezu unantastbar schienen und hohe Margen abwarfen, werden durch neue, häufig kleine und junge Unternehmen auf den Kopf gestellt.

Markteintrittsbarrieren, insbesondere die technologischen, verschwinden nahezu vollständig. Technologie ist frei verfügbar und wartet darauf, für die Disruption des nächsten Marktes genutzt zu werden. Alles nicht neu. Dennoch sehen deutsche Unternehmenslenker immer noch mit weit aufgerissenen Augen zu, wie täglich neue Startup-Piranhas das eigene Dinosaurier-Unternehmen attackieren. Warum schaffen es die „Großen“ trotzdem nicht, auf all das sinnvoll zu reagieren und sich zu erneuern?

Und die noch wichtigere Frage: Was ist zu tun, um die Agilitätskiller im Unternehmen, wie Hierarchien, Prozesse, Kontrollsysteme und Scharen an Managern, aufzubrechen, um stattdessen eine Innovationskultur zu schaffen?

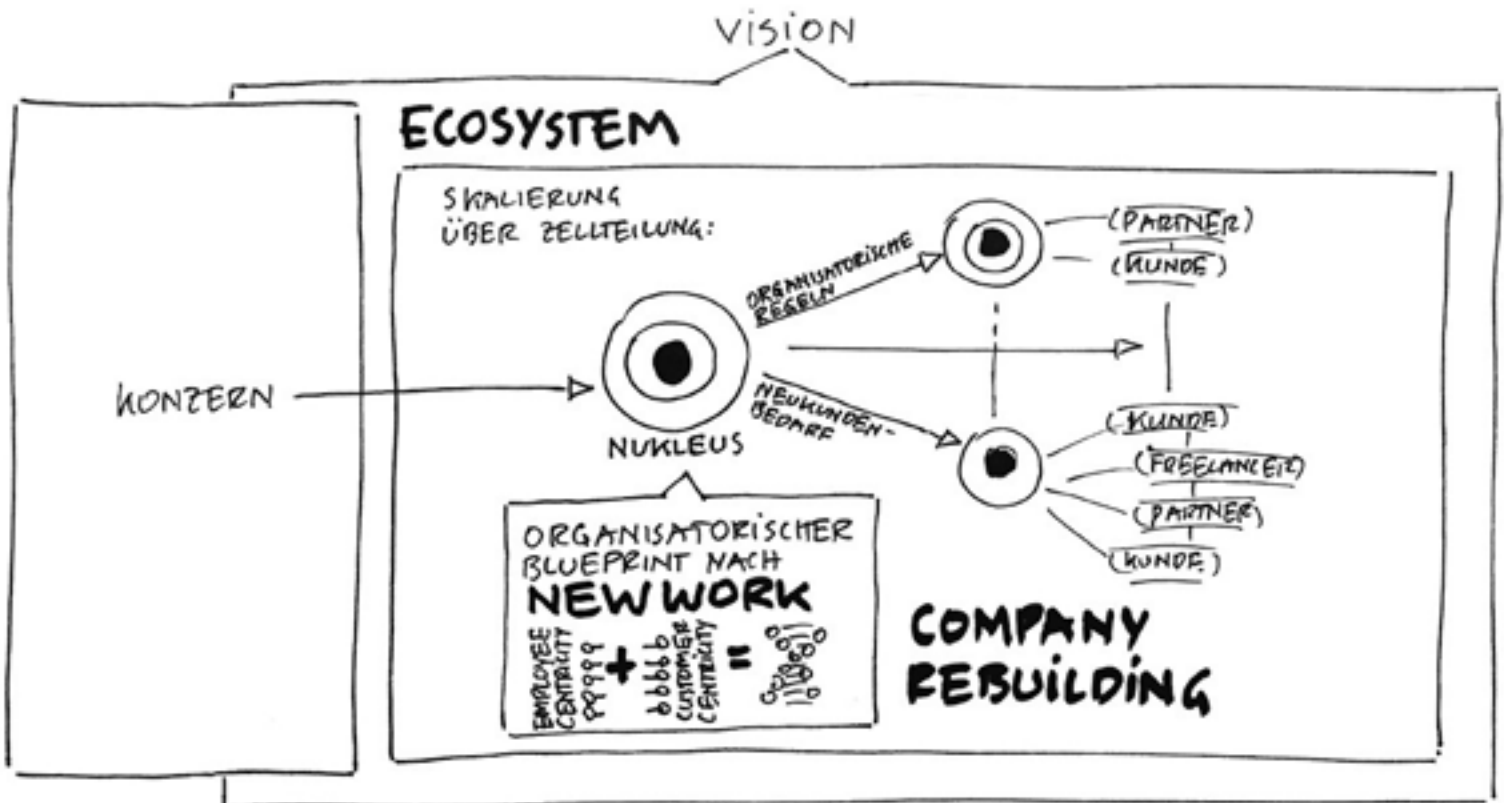
Die Antwort heißt: Company ReBuilding

„Company“ was? Neues Buzzword, neues Glück? Mitnichten! Der Company-ReBuilding-Ansatz basiert auf dem Prinzip der Zellteilung, bei dem das organisatorische Wachstum organisch wie anorganisch über Plattformen gesteuert

wird. Diese steuern das kommunikative Zusammenspiel und die Wertschöpfung und liefern damit die Grundlage für die Erschaffung neuer, transformationaler Produkte.

Alle Einheiten dieses neu geschaffenen Ökosystems orientieren sich dabei an einer klar formulierten Vision (Purpose), die auf einen spezifischen Kundenwert einzahlt und das Potenzial besitzt, transformationale Produkte hervorzubringen. Dieser Purpose dient dabei als Magnet für neue Partner und Stakeholder im Wertschöpfungsprozess.

Entscheidend ist dabei, dass bei der Schaffung neuer Einheiten bzw. Zellen klare Regeln der organisatorischen Zusammenarbeit, ein gemeinsames Wertegerüst sowie insbesondere Regeln für die Bildung neuer Zellen übertragen werden. Dabei tragen alle organisch geschaffenen Einheiten quasi ein- und dieselbe DNA, die in der Doppelhelix Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen im Auge hat und sicherstellt, dass jegliche Art von nicht-wertschöpfenden Strukturen und Aktivitäten unmittelbar beseitigt werden.



Die Agenda heißt: In sieben Schritten in die Zukunft

Früher galt die Regel: Versuche schnellstmöglich einen hohen Marktanteil zu erreichen und dabei insbesondere schiere Größe (an Mitarbeitern, Assets etc.) als Markteintrittsbarriere aufzubauen, z.B. im Automobil-, Banken- oder Maschinenbau-Sektor. Die Größe wurde dabei entweder organisch (durch den Aufbau von Assets und Workforce) oder anorganisch (durch Aufkauf) erzeugt, wobei nach z.B. einer Studie von KPMG 80% der PMI-Prozesse gescheitert sind. Die organisatorische Größe geht dabei ab einem be-

stimmten Punkt einher mit der Schaffung erforderlicher Strukturelemente: formale und dokumentierte Prozesse entstehen, Abteilungen für deren Einhaltung werden geschaffen, die Anzahl an Managern übersteigt plötzlich die der Leader, die entweder zu Managern mutieren oder das Unternehmen verlassen - die Lehmschicht baut sich auf. Doch dies hat sich grundlegend geändert. Schauen wir uns einmal die Entstehung einer idealtypisch erfolgreichen Organisation im digitalen Zeitalter an.

Schritt 1: Der Nukleus

Im ersten Schritt ist es entscheidend, dass die Unternehmenslenker einen ausreichenden Handlungsdruck verspüren, den Weg mit Fokus und Beharrlichkeit zu gehen und den neu zu schaffenden Nukleus vor dem ‚Unternehmens-Immunsystem‘ zu schützen. Den Startpunkt bildet dabei zunächst das Recruiting des Nukleus-Teams. Dieses Team ist entscheidend für den weiteren Erfolg – nicht ein schon vorgefertigtes Business Modell oder ein Projektplan.

Der Nukleus bildet sich aus einem Gründerteam und Experten, welche die Umsetzung erster Produkte und Prototypen ermöglichen. Ganz entscheidend ist hier, dass der Nukleus ein heterogenes Team aufweist und den Kriterien eines High-Performing-Teams nach Henley entspricht - und damit genau nicht denen von klassischen Management Assessments.

Schritt 2: Klare Vision formulieren

Hat sich dieses Team um eine Vision/Idee herum gebildet, gilt es, die Vision zu formulieren und mit einem konkreten Kundennutzen zu hinterlegen. Dies ist quasi die Geburtsstunde eines neuen Ökosystems. An dieser Stelle bietet es sich an, auf einen ‚Ecosystem Canvas‘, oder ähnliche Tools,

zurückzugreifen. Dabei ist ganz entscheidend, den spezifischen Nutzen so attraktiv herauszuarbeiten, dass dieser zum Anziehungspunkt für weitere Wertschöpfungspartner wie Kunden, Talente und Top-Experten wird.

Schritt 3: Ein Dream-Team bilden

Aus diesen bildet sich ein „Dream Team der Besten“. Denn nur so wird es gelingen, in einer „The Winner takes it all“-Economy zu überleben. Die Organisation dieser Einheiten erfolgt dann über entsprechende digitale Plattformen. Gerne wird hier neidvoll in Richtung Startups geschickt, die scheinbar unbeschwert und ohne Ballast mit ihren Ideen auf den Markt kommen und vor Agilität nur so strotzen. Dass dies nur der Eisberg ist und 99% aller Startups schei-

tern, wird hier gerne übersehen. Dabei verfügen gerade Konzerne und etablierte Unternehmen an dieser Stelle über etwas, was den Neugründungen fehlt oder zu einem hohen Preis (= Anteile) erworben werden muss: Ressourcen! Und hier ist nicht von Geld die Rede, sondern insbesondere auch von Umsetzungserfahrungen und Fähigkeiten, die erforderlich sind, um aus der Idee ein vom Kunden akzeptiertes Produkt zu generieren.

Schritt 4: In der Regel liegt die Kraft

Ein wichtiger Schritt bei der Bildung des Nukleus und dem Aufbau der Organisation besteht nun darin, klare Regeln für das weitere Wachstum festzulegen – der Einstieg in einen organisatorischen Blue-Print der Zelle. Dies betrifft insbesondere Themen wie

- Unternehmenskultur & Werte
- Organisationsstrukturen, die sich an New Work Prinzipien orientieren
- Klare Kommunikationswege & Regeln der Zusammenarbeit innerhalb einer Einheit und mit Stakeholdern außerhalb der Einheit

- Kontrollmechanismen, die regelmäßig Mitarbeiter- oder Kundennutzen überprüfen. Und sollten diese nicht vorliegen: ein klarer Prozess zum Abmanagen. Zero Overhead ist hier das klare Ziel.

Lassen Sie sich dabei nicht von den vielen Organisationsansätzen, wie z.B. Holocracy, täuschen, die von demokratischen Strukturen ohne jegliches Regelwerk schwärmen. Ohne klare Regeln endet die Zusammenarbeit gerade hier oft im Chaos.

Schritt 5: Die organisatorische Aufteilung

Es ist ganz wesentlich, klar zu definieren, ab welchem Punkt die organisatorische Aufteilung (Company ReBuilding) erfolgen soll. Dabei bieten sich nach unserer Erfahrung und nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen u.a. folgende Regeln an:

- Eine quantitative Bildungsregel, bei der wir uns insbesondere auf den Erkenntnissen des Anthropologen Dunbar orientieren. Diese besagt, dass sozial stabile Beziehungen und Interaktionen auf eine Zahl von etwa 150 Interaktionspartnern limitiert sind.

- Eine kundenorientiert-anlassbezogene Bildungsregel, bei der sich neue Einheiten um einen neuen Kundenbedarf herum bilden und entsprechend individuell ausprägen - bis dann eine entsprechende Komplexitätsgrenze erreicht ist, die dann eine quantitative Teilung erfordert.

Entscheidend ist, dass dieser organisatorische Blue-Print bei jedem Teilungsprozess übertragen wird und den gemeinsamen Nenner aller organisch gewachsenen Einheiten bildet.

Schritt 6: Konkrete Ausprägung der Einheiten

Die konkrete Ausprägung der jeweiligen Einheit erfolgt dann – analog biologischer Zellen – angepasst an das jeweilige Umfeld. So wird sichergestellt, dass z.B. lokale Gegebenheiten oder spezifische Kundenbedarfe berücksichtigt werden und nicht nach dem Gießkannenprinzip subop-

timale Angebote durch die Konzernzentrale vorgegeben werden. Der zentrale McDonalds-Ansatz hat beispielsweise dazu geführt, dass KFC in China die Pole Position eingenommen hat, da sich diese auf die lokalen Essgewohnheiten eingestellt haben.

Schritt 7: Rückkopplung

Allen organisch gewachsenen Einheiten ist dabei gemein, dass diese regelmäßig relevante Veränderungen des Marktes zurückmelden, um im Zweifelsfall eine Anpassung der Vision herbeizuführen. „Embrace change“, so Jack Ma, ist

die einzige Konstante. Die Zeiten der klassischen Visions- und Strategieentwicklung für die nächsten 10 Jahre sind vorbei und bedürfen regelmäßiger Rückkopplung.

Fazit: Mut und Beharrlichkeit sind die Gebote der Stunde

Die Formulierung von Prognosen für die Zukunft fällt immer schwerer und die Rezepte der Vergangenheit haben keinen Wert mehr. Deshalb ist auch ein Company ReBuilding eine Geschichte mit unbekanntem Ende. Eine Reise mit unbekanntem Ziel. Sie erfordert viel Mut zur Veränderung - und Lust am Reisen.

Aber wie schon zuvor erwähnt, verfügen Konzerne und große Unternehmen über einen unschätzbaren Startvorteil gegenüber den gefürchteten Startups: Erfahrungswissen sowie finanzielle und personelle Ressourcen. Und das ist deutlich mehr wert, als eine Hollywoodschaukel im Open-Space-Büro.



Marc Wagner

Marc Wagner ist Mitglied des Management Board der Detecon. Er verantwortet die Practice Company ReBuilding und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation rund um die Themen digitale Ökosysteme, Innovation und zukunftsfähige Arbeitsorganisationen. Er war zuvor in unterschiedlichen Leitungsfunktionen u.a. für die Themenkomplexe Restrukturierung, Financial-Management, CHRO-Advisory und Peoplemanagement verantwortlich und startete seine berufliche Laufbahn als Gründer eines IT Start-Ups. Marc Wagner ist Herausgeber diverser Studien und Publikationen rund um New Work und Innovationskultur sowie Mitautor des Buches „New Work – auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“.

Machbarkeit und Akzeptanz von
digitalen Innovationen prüfen
Oder
wie ein MVP
die Komplexität
der Wertschöpfung
vereinfacht

von Andreas Jamm, CEO und Gründer BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH und Markus Böhm

Das Beispiel eines international agierenden Süßwarenherstellers und Schokoladenproduzenten verdeutlicht, wie mit Hilfe eines Minimum Viable Products (MVP) schnell und risikoarm digitale Innovationen in einer Wertschöpfungskette auf Machbarkeit und Akzeptanz geprüft werden kann. Im Zuge einer Innovationsinitiative wollte das Management die Zusammenhänge sowie die Wert- und Effizienzpotentiale in ihrer Wertschöpfungskette besser verstehen und daraus sinnvolle Handlungen ableiten. Denn das Gestalten einer effizienten, nachhaltigen Lieferkette unter immer wieder neuen Rahmenbedingungen verlangt Transparenz, Vernetzung und einen wachsenden Informationsaustausch aller Beteiligten. Hierbei ist das digitale Vernetzen der physischen Transporte über Unternehmensgrenzen hinweg heute notwendiger denn je, weil der Bedarf an höherer Transparenz im Inbound-Prozess steigt. Darüber hinaus fallen hohe Kosten durch Lieferkettenunterbrechungen und Sonderfahrten an. Hinzu kommen Risiken aus regionalen Engpässen, Sicherheitsmängeln, Konflikten und Naturkatastrophen.

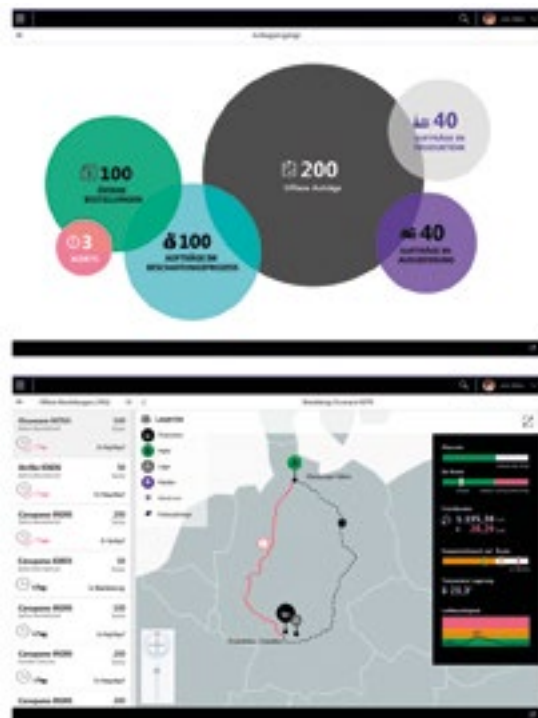
Die Potenziale der Transparenz eines vernetzten Transportmanagements sind unter anderem das rechtzeitige Erkennen von Verzögerungen, Lieferkettenunterbrechungen, Beschädigungen und Verlusten. Außerdem ist das Tracking der tatsächlichen Ist-Positionen sowie Condition Monitoring der Transportladungen erforderlich.

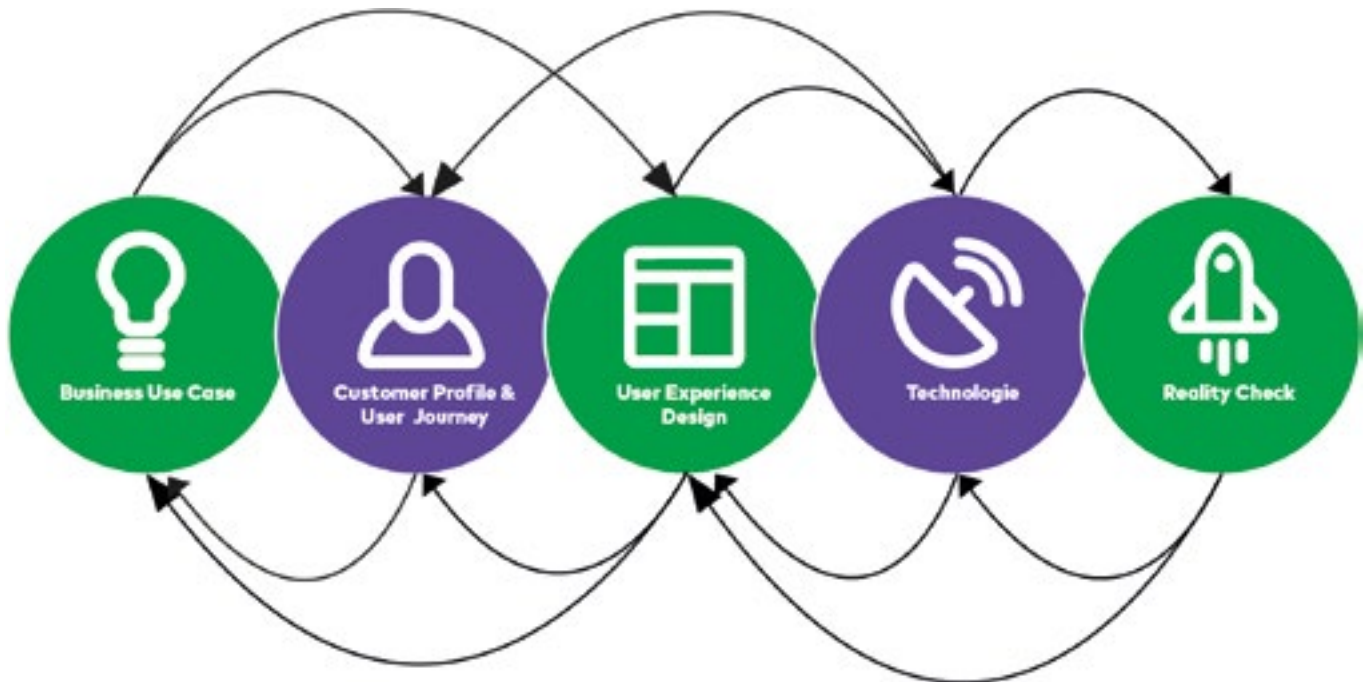
Iteratives und agiles Vorgehen sichert schnelle Ergebnisse

Aber ist es überhaupt technisch machbar Transparenz in diese komplexe Wertschöpfungskette zu bringen? Mit dem Kunden verständigte man sich darauf das MVP-Vorgehen anzuwenden, um die kritischen Fragestellungen zu beantworten und eine belastbare Entscheidungsbasis für die weitere Entwicklung und Systemintegration zu erhalten.

Das MVP-Vorgehen ist ein schneller und effizienter Weg zwischen einer ersten Idee und einem testbaren Prototyp. Unter Einbindung des Kunden wird agil und iterativ ein minimales Set an Funktionen gebaut, um den notwendigen Mehrwert zu realisieren. Im Gegensatz zu langfristigen und kostenintensiven Entwicklungsprojekten, ist mit einem geringeren Investment und in kürzester Zeit ein direktes Überprüfen der Idee möglich.

Der MVP sollte in diesem Zusammenhang die Frage beantworten, wie und welche heterogene Daten in Echtzeit erfasst, analysiert und visualisiert werden können. Hierbei sollte auch die Akzeptanz der Anwender sichergestellt werden. Der MVP wurde entlang einer vereinfachten Beschaffungs-Logistikkette mit internationalen Lieferanten und mehreren Transportroutenabschnitten demonstriert: Angefangen bei der Beschaffung der Rohstoffe über die Produktion von Schokolade bis hin zur Distribution.





© BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH

Innovationen können auf Machbarkeit und Akzeptanz geprüft werden

Hierfür wurde ein entsprechendes User Interface einer geographischen Supply Chain Ansicht der Transportlogistikette entwickelt. Das User Interface stellt die komplexen Zusammenhänge der Wertschöpfungsketten simplifiziert dar und berücksichtigt dabei die um IoT-angereicherten Daten aus dem ERP-System. Hierfür wurde auch ein physisches Modell entwickelt. Zudem stellte ein Management-Dashboard aggregierte als auch spezifische Analysen visuell dar. Eine begrenzte Anzahl an KPIs aus verschiedenen Datenquellen, wie klassische Effizienzkennzahlen angereichert um Energieverbrauch, Geolocation, Condition-Data, ermöglichen eine übergeordnete Sicht der Gesamtzusammenhänge. Alle Daten wurden mit echten Sensoren generiert, in die reale Cloudumgebung integriert und mit allen tatsächlichen technischen Lösungskomponenten kontextualisiert und ausgewertet – nur eben in minimalem Umfang

Das MVP Vorgehensmodell

Initial ging ein Design Thinking Workshop mit einer klaren Zielstellung voraus. Kunden, Anbieter und Partner kamen an einen Tisch und entwarfen nutzenorientierte Ideen und Vorschläge. Es wurde gemeinsam entschieden, welche Lösung verfolgt werden soll. Iterativ und agil wird bei einem MVP dann ein vereinfachter Business Case, die User Profiles und Journeys, das User Experience Design Modell entwickelt und parallel an der technologischen Umsetzung gearbeitet. Ein schneller Prozess, der es jederzeit zulässt den Entwicklungsstatus abzu prüfen und gewonnene Optimierungserkenntnisse in die MVP-Entwicklung einfließen zu lassen.

Ein MVP eignet sich nicht nur um Endkunden in den Innovationsentwicklungsprozess von Diensten und Produkten einzubinden, auch im Business-Kontext können schnell Machbarkeiten, Akzeptanz und Nutzwerte abgeprüft werden und damit entschieden werden, ob eine Weiterentwicklung der Idee lohnenswert ist.

„Kundenanforderungen haben sich mit der Digitalisierung stark verändert und verlangen nach innovativen Geschäftsmodellen, die echte Mehrwerte zu möglichst niedrigen Kosten schaffen.“

Komplexität der Wertschöpfung mit einem MVP vereinfachen

Kundenanforderungen haben sich mit der Digitalisierung stark verändert und verlangen nach innovativen Geschäftsmodellen, die echte Mehrwerte zu möglichst niedrigen Kosten schaffen. Um wettbewerbsstark zu bleiben, müssen Unternehmen diese Werte im Gesamtzusammenhang ihres Wertschöpfungsnetzwerkes verstehen und für sich hebeln können. Im Kontext der heutigen Netzwerkökonomie erfordert das in der konkreten Umsetzung allerdings einen hohen Grad an Komplexitätsbewältigung - eine Herausforderung, die klassischerweise mit hohem Zeit- und Ressourceninvestment verbunden ist, während der tatsächliche Nutzenwert und Machbarkeit meist noch unsicher sind. Abwarten und Nichtstun ist allerdings auch keine nachhaltige Alternative angesichts der sich rasant wandelnden Marktumgebung. Der Ansatz im MVP Vorgehen zielt darauf ab dieser Komplexität mit geringem Risiko schon heute anzugehen.

Es gibt keinen stringenten Königsweg zur erfolgreichen Innovation. Ganz im Gegenteil. Es ist ein Trail & Error Prozess. Ein agiles Vorgehen ist erforderlich und zwar immer unter Einbindung der Nutzer mit dem Blick auf den zu erzielenden Mehrwert. Auch der gestiegene Time-to-Market-Druck verlangt, dass Ideen schneller denn je in der Praxis erprobbar sind.

Innerhalb eines Zeitraums von nur 8 Wochen und einem geringen Initialaufwand konnte die technische Machbarkeit damit sichergestellt und der Nutzwert der Innovation verdeutlicht werden. Ein positives Ergebnis, welches zur Folge hatte, dass der MVP weiterentwickelt und als wichtiger Baustein der Digitalen Transformationsstrategie implementiert werden soll. BOLDLY GO INDUSTRIES setzt das MVP-Modell bei Unternehmen und Konzernen erfolgreich ein, die ihre Digitale Transformation kunden- und wertefokussiert antreiben.



Jamm, Andreas

Andreas Jamm ist Gründer und CEO von BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH, einer der führenden Innovations- und Technologieberatungen im SAP Umfeld. Nach Studium der Informatik und einer mehrjährigen Beraterlaufbahn, erfolgte im Jahr 2000 die Gründung des eigenen Unternehmens. BOLDLY GO INDUSTRIES berät und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation und der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Für seine Kunden und Mitarbeiter ist Andreas Jamm Impulsgeber und Innovator. Er ist in zahlreichen Netzwerken und als Speaker auf Kongressen aktiv.

Digitale Transformation als Programm

Herausgegeben von Opitz Consulting GmbH

Wenn wir nun genauer auf das Management einer Digitalen Transformation als Programm eingehen, übertragen wir die nötigen Strukturmerkmale eines Programms auf die Digitale Transformation. Als Ergebnis werden Best-Practices-Ansätze als Checkliste für die erste Phase des Programms – die Planungs- und Initialisierungsphase – zusammengefasst. Im Zuge unserer Beratungen sind wir immer wieder auf die Fragestellung des Managements einer Digitalen Transformation gestoßen, und häufig war unseren Mandanten die etablierte Organisationsform eines Programms nicht geläufig. Aus diesem Grunde gehen wir kurz auf die Grundlagen des Programmmanagements ein und stellen den Bezug zur Digitalen Transformation her.



Definition: Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben zur Schaffung eines einmaligen Produkts, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses.

Ein Projekt ist somit zeitlich befristet und beendet, sobald die Projektziele erreicht sind. Die Ergebnisse des Projekts werden durch die operativen Einheiten verwendet. Ein Projekt ist einmalig, wobei hiermit nicht die Nutzung von Standards, Werkzeugen oder Methoden gemeint ist – es ist ja sogar sinnvoll, im Projektkontext Standardsoftwarekomponenten zu verwenden –, sondern vielmehr das Ergebnis, das für das Unternehmen einmalig ist.

Bei einem Programm handelt es sich um ein größeres, meist Jahre dauerndes strategisches Vorhaben. Es wird über mehrere, oft parallel laufende Projekte umgesetzt. Die Projekte eines Programms weisen alle einen fachlichen Zusammenhang auf und verfolgen die Erreichung der übergeordneten Ziele (des Programms). „Program management is the centralized coordinated management of

a program to achieve the program's strategic benefits and objectives.“¹ Als Programmmanagement bezeichnet man ein Führungssystem, das nicht notwendigerweise zeitlich befristet sein muss, oder eine entsprechende Managementaufgabe zur Steuerung eines oder auch mehrerer Programme.

Aufgabe des Programmmanagers ist die gestaltende Planung, die übergreifende Steuerung und Leitung sowie das Controlling inhaltlich zusammengehöriger Projekte. Im Mittelpunkt stehen die Koordination der einzelnen Projekte und die Zusammenführung der Ergebnisse. Das Programmmanagement selbst als Führungssystem beschäftigt sich mit der Planung, Steuerung und Überwachung von mehreren parallel laufenden, miteinander verbundenen Projekten. Typische Beispiele für Programme findet man beim Autobahnbau, Anlagenbau oder bei Unternehmen mit Reorganisationsvorhaben, Geschäftstransformationen oder Unternehmenszusammenschlüssen.

Ein Projektportfolio im Rahmen eines Programms ist eine Ansammlung von Projekten, die einen fachlichen Zusammenhang haben und durch eine gemeinsam ausführende Organisation verbunden sind. In der Regel stehen die



einzelnen Projekte bezüglich Budget und Ressourcen im Wettbewerb zueinander, sodass der Programmmanager des Vorhabens die geeignete Priorisierung treffen muss. Diese auf das Programm bezogene Sichtweise der Projektplanung erfolgt in Abstimmung und Governance mit dem übergreifenden Portfoliomanagement der Gesamtheit aller IT-Vorhaben. Somit lässt sich das Programm als Bestandteil des übergreifenden Portfoliomanagements im Unternehmen auffassen.

Das Projektportfoliomanagement im Rahmen des Programms hat die Aufgabe, mittels einer Projektbewertung und -auswahl die bestmögliche Verteilung der knappen Ressourcen zu sichern und somit die Effektivität der Ausgaben zu gewährleisten. Zudem muss es bei verteilter Last und Verantwortung einen Konsens zwischen Team und Auftraggebern über diese Bewertung und Priorisierung herstellen. Aus diesen Überlegungen geht hervor, dass die Budgetverantwortung wie auch die Portfoliosteuerung der Digitalen Transformation nicht Aufgabe der IT-Organisation sein darf.

Nach der Planung und der anschließenden Initiierung eines Programms ist die zentrale Aufgabe des Programmmana-

gers das Controlling der Teilprojekte und das Management des Veränderungsprozesses. Mit den Projektleitern ist er gemeinsam für die erfolgreiche Abwicklung der Teilprojekte verantwortlich, wobei sich für den Programmmanager andere Schwerpunkte bei der Führung des Programms ergeben als beim Projektleiter. Diese liegen im Wesentlichen im Management der Veränderung, der Überwachung des Fortschritts gemäß den festgelegten Zielen und dem Stakeholder-Management zur Schaffung des Rückhalts in der Organisation.

Einflussgrößen

Die eigentliche Ausgestaltung der Organisation des digitalen Vorhabens als Programm wird durch eine Vielzahl von Einflussgrößen bestimmt. Im Vorfeld der Planung des Programms müssen diese Einflüsse analysiert und bei der Bewertung unterschiedliche Formen der Organisation des Programms in Erwägung gezogen werden.

Das Unternehmen selbst stellt eine wesentliche Einflussgröße dar: Die Unternehmensgröße und damit einhergehend der Umfang der Organisation wird die Größe und die organisatorische Komplexität der Digitalen Transformation beeinflussen. Ein mittelständisches Unternehmen mit nur wenigen Auslandstöchtern wird hinsichtlich der Abstimmung und Führung eine deutlich schlankere Programmorganisation aufweisen als ein multinationaler Konzern. Je mehr organisatorisch unabhängige Unternehmenssparten mit den gleichen Systemen und Informationsobjekten arbeiten, desto höher ist der Aufwand, ein abgestimmtes und zielgerichtetes Vorgehen zu definieren. An dieser Stelle kommen auch die regulatorischen Richtlinien ins Spiel und beeinflussen die Prozesse und die Governance bei Entscheidungsprozessen im Programm.

Die Ziele des Unternehmens sind durch die Unternehmens- und die IT-Strategie operationalisiert und beeinflussen die Organisation ebenfalls. Durch die geplanten und bereits implementierten Initiativen bestehen also organisatorische und technische Rahmenbedingungen für eine Digitale Transformation. Ebenso muss das Umfeld einbezogen werden, da hier in einigen Punkten der Ausgestaltung der Digitalen Transformation ein Mitsprache- oder sogar Veto-Recht existiert. Dies können geschäftskritische Geschäftspartner sein, denen ein Mitspracherecht bei der Ausgestaltung des Geschäftsmodells eingeräumt wurde, eine Behörde, die Auflagen vorgibt und kontrolliert, oder ein Betriebsrat, der interne Absprachen überwacht, unter Umständen sogar die Kapitalgeber der Unternehmung.

Nicht zu vernachlässigen sind die weicherer Einflussfaktoren durch die beteiligten und betroffenen Menschen selbst. Die Organisationsform und die Art und Weise der Durchführung des Programms müssen der vorherrschenden Unternehmenskultur entsprechen. Hierzu gehört auch die Führung im Rahmen des Programms, das das gelebte Führungsverhalten widerspiegeln muss, um die nötige Akzeptanz zu erzielen. Zur Unternehmenskultur gehört ebenso die Frage, in welchem Umfang die Kommunikation mit den Beteiligten gesucht und im Rahmen des Change-Managements versucht wird, demotivierenden Faktoren zu begegnen. In diesem Zusammenhang hat die Changeability als Haltung eine fundamentale Bedeutung für das Gelingen des Digitalisierungsvorhabens.

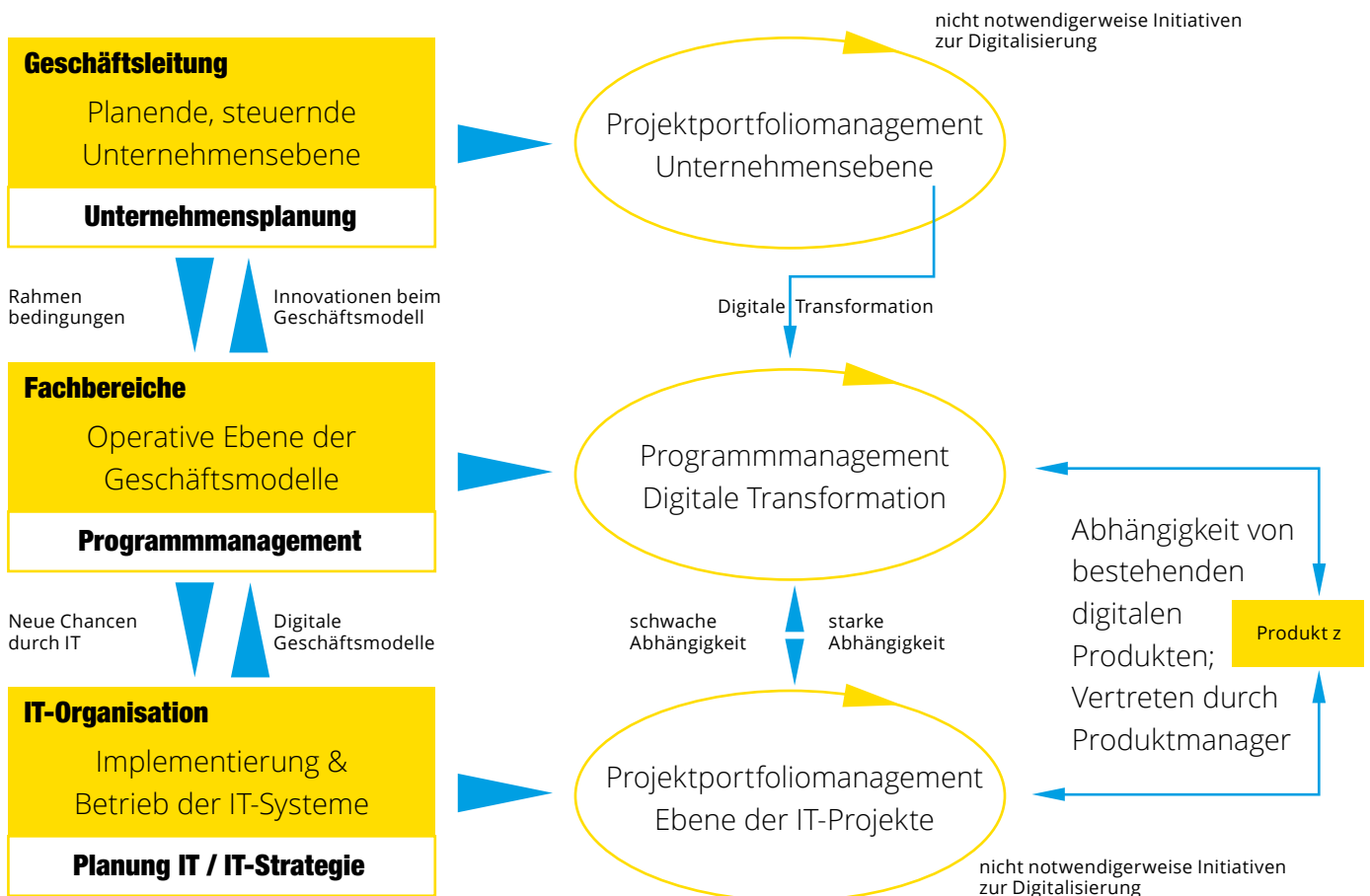
Organisation der Digitalen Transformation

Ähnlich wie die Projektorganisation besteht das Programm zur Digitalen Transformation aus steuernden und operativen Einheiten, überwacht durch ein Programm-Board in der Funktion eines Lenkungsausschusses. Dabei benötigt jedes mittel- oder langfristige Vorhaben einen Sponsor in einer hohen Position, der das Vorhaben unterstützt und absichert. Der Sponsor für die Digitale Transformation sollte optimalerweise im Vorstand oder in der Geschäftsleitung angesiedelt sein.

Das Programm-Board setzt sich zusammen aus:

- den wesentlichen Stakeholdern, um deren Sichtweisen und Interessen bei Entscheidungen zu berücksichtigen,

Unternehmenskontext des Managements einer Digitalen Transformation



Empfehlung: Der im Sinne der Accountability Verantwortliche sollte der Chief Digital Officer (CDO) sein oder die Person, die diese Rolle einnimmt. Die Erfahrung aus Digitalen Transformationen unserer Mandanten zeigt weiterhin, dass der CDO zwar einen IT-Background haben, aber organisatorisch nicht Teil der IT-Organisation sein sollte, auch nicht in einer leitenden Funktion. Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen ist zwar ohne IT nicht denkbar, jedoch sollte die operative Verantwortung immer in der Linienorganisation liegen.

- dem Verantwortlichen (Accountable) für das Programm, dem Sponsor aus der Geschäftsleitung, um die Bedeutung der Geschäftstransformation deutlich zu machen und bei Entscheidungen den Durchgriff und die Entscheidungsbefugnis am Tisch zu haben,
- dem Programmmanager, der den Überblick über die gesamte Programm- und Projektlandschaft hat, sowie
- der IT-Leitung.

Die eigentliche Leitung und Lenkung erfolgt über den Programmmanager und sein Programmmanagement-Office, das eine zeitlich befristete Stabsstelle unterhalb der Geschäftsführung oder aber eine Stabsstelle in der relevanten Betriebseinheit sein und mit entsprechendem Personal ausgestattet sein sollte, um die Administration des Programms sicherzustellen.

Durch die Erweiterung auf PRINCE2 Agile™² liegen nun auch Best Practices für die Verbindung agiler Ansätze innerhalb der einzelnen Projekte mit einem übergeordneten agilen Programmmanagement vor.

Planung einer Digitalen Transformation

Für die Konzeption und Planung einer Digitalen Transformation haben wir in den letzten Jahren das hier vorgestellte Vorgehensmodell erfolgreich verwendet und beständig weiterentwickelt. Das Modell basiert auf dem geschilderten Ordnungsrahmen des Business Engineering, nutzt eine leichtgewichtige Enterprise Architecture zur transparenten Darstellung der Gesamtarchitektur und setzt auf den Empfehlungen zum Programm-/Projektmanagement von PRINCE2 Agile™ auf.

Das Vorgehensmodell dient während der Beratung als Leitfaden und Grundlage der Planung einer Digitalen Transformation in den einzelnen Aktivitäten und deren Zusammenfassung zu Arbeitspaketen. Die Verwendung dieses Referenzmodells vereinfacht und beschleunigt die Planung inklusive der individuellen Ausprägungen des Vorhabens zur Digitalisierung.

In Analogie zum klassischen Programmmanagement besteht das dargestellte Vorgehensmodell im Wesentlichen aus der Planung der Projektorganisation und den eigentlichen Arbeitspaketen mit den zu planenden Meilensteinen. Im Laufe der Durchführung des Programms werden die notwendigen Prozesse, deren Schritte und Aktivitäten sowie die einzelnen Aufgaben mit den benötigten Rollen und Skills schrittweise verfeinert und an die veränderten Rahmenbedingungen und Erkenntnisse angepasst. Das hier beschriebene Vorgehensmodell lässt sich als Referenzprozess für die Planung einer Digitalen Transformation verstehen und muss in jedem Einzelfall an die spezifischen Rahmenbedingungen und Ziele angepasst werden.

Entscheider und Budgetgeber benötigen für die Mittelfreigabe und den Start eine aussagefähige Entscheidungsvorlage. Daher erfolgt in der ersten Phase der Planung und Initialisierung die Ausarbeitung einer Entscheidungsvorlage für die Entscheider im Unternehmen. Diese Entscheidungsvorlage wird als (digitale) Roadmap verstanden. In Analogie zum klassischen Programmmanagement besteht die Roadmap im Wesentlichen aus der Planung der Programmorganisation, dem Programmplan mit Meilensteinen und der Roll-out-Planung, der Kalkulation sowie einem Risiko- und Nutzenmanagement. Anders als in den klassischen Ansätzen sollte frühzeitig Wert auf explorative Vor-

gehensweisen, etwa ein Lean Start-up mit einem MVP, gelegt werden, um zeitnah eine Überprüfung der neuartigen Ansätze in der Digitalen Transformation zu ermöglichen. Schrittweise werden die notwendigen Aktivitäten in einem Vorgehensmodell zusammengefasst. Zur Bearbeitung der einzelnen Aufgaben werden vom Team Werkzeuge (Methoden, Tools, Referenzmodelle etc.) vorgeschlagen, diskutiert und verbindlich festgehalten.

Auf Basis unserer Erfahrungen ist die Roadmap³ des Vorhabens einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren schlechthin bei einer Digitalen Transformation. Fachbereiche und IT müssen in enger Abstimmung agieren und Menschen müssen – zum Teil über Jahre – an die gemeinsam abgestimmte Vision glauben und diese aktiv unterstützen. Dabei ist unbedingt sicherzustellen, dass nicht Einzelne durch übereingepagte Pläne frühzeitig ausgebrannt werden.

Entwicklung eines Leitbildes

Unsere Erfahrungen bei der Unterstützung von Mandanten bei der Digitalen Transformation haben uns gezeigt, dass häufig eine Digitale Transformation ohne ein abgestimmtes und allgemein akzeptiertes Leitbild erfolgt. Eine Sparte prescht vor, die IT wird als Verantwortlicher ausgemacht und treibt oder die Geschäftsleitung befiehlt die Digitalisierung – dies sind sogenannte Bad Smells, die häufig zu Risiken werden, da gemeinsam akzeptierte Leitbilder fehlen. Bei der Kommunikation und Steuerung von zumeist mittel- oder langfristigen Vorhaben, die organisatorische Veränderungen zur Folge haben, werden die Instrumente der Visions- und Strategieformulierung eingesetzt. Das Team entwirft für die Organisation und das Management ein Leitbild (eine Vision) für das Ziel, das mit der Digitalen Transformation erreicht werden soll.

Im ersten Schritt muss die noch unfertige Idee einer Digitalen Transformation zu einer Vision der Lösung ausgearbeitet und dies als ein Leitbild für die Organisation ausformuliert werden. Um Handlungsfähigkeit zu erreichen, wird im Rahmen des Set-up ein temporäres Team zusammengestellt, das die Entwicklung der Strategie und Roadmap begleiten und mit der Formulierung der Vision und der Ziele beginnen soll. Wir haben einige der typischen Fragen aufgelistet, mit denen das Team sich auseinandersetzen muss:

- Was soll durch die Digitale Transformation erreicht werden?
- Welche Vision und welche Ziele sollen verwirklicht werden?
- Welche Risiken stehen dem entgegen und wie kann man diesen begegnen?
- Wie passt die Digitale Transformation in die Unternehmens- und IT-Ziele?
- Verfolgt die Digitale Transformation die Digitalisierungsstrategie?
- Wer sind die Stakeholder und was sind deren Interessen und Verantwortlichkeiten?
- Welche Organisationseinheiten betrifft die Digitale Transformation und welche Vorteile resultieren für sie daraus?
- Welche Prozesse und Systeme sind Gegenstand des Vorhabens?

Die wesentlichen Entscheidungsträger müssen identifiziert und ein Sponsor in der Geschäftsleitung gefunden werden. Diese Gruppe sollte als Gremium für den Interessenabgleich der Ziele dienen und die Arbeitsergebnisse aus der fachlichen Perspektive begutachten. Die IT als ein wesentlicher Treiber der Digitalen Transformation tritt als Berater auf. Ein Schwerpunkt dieser Phase liegt im Abgleich der Interessen der unterschiedlichen Fachbereiche.

Im Verlauf der Ausarbeitung werden die Gestaltungsbereiche identifiziert und erste Handlungsfelder herausgestellt:

- Was sind die operativen Aspekte des digitalen Geschäftsmodells?
- Welcher Change ist notwendig und wie sollen die Maßnahmen gestaltet werden? Welche Informationen sollen betrachtet werden?



Empfehlung: Wegen der Bedeutung der Changeability empfehlen wir, dem Team einen (oder mehrere) Change-Manager fest zuzuordnen und das benötigte Change-Know-how bei sogenannten Change-Facilitatoren, als Change-Agents und -Coachs, so in den Teams zu verankern, dass sie eigenverantwortlich und föderal mit dem zentralen Change-Management des Gesamtprogramms interagieren können.

- Welche Organisationseinheiten sind an einer Lösung beteiligt?
- Welche Applikationssysteme und Integrationslösungen müssen verändert werden?

In dieser frühen Phase analysiert das Team auch andere Einflussfaktoren, um Abhängigkeiten zu erkennen und deren Auswirkungen zu bewerten. Dies können etwa andere Initiativen (BPM, Enterprise Information Management – EIM, Master Data Management – MDM etc.) oder auch spezifische Rahmenbedingungen (Regularien, gesetzliche Auflagen, strategische Partnerschaften etc.) sein. Zum Abschluss fließen diese Informationen zusammen: Das Team erstellt eine Risikoliste⁴, bewertet diese und versucht Gegenmaßnahmen zu formulieren. Dem werden die Vorteile gegenübergestellt, die in dieser Phase meist nur qualitativ bewertet werden können. Alle Unterlagen zusammen ergeben ein erstes Bild der Lösung und formulieren eine im Unternehmen abgestimmte Vision und die Ziele der gewünschten Digitalen Transformation – das Leitbild der Digitalen Transformation! Auf dieser Basis kann ein entscheidungsfähiges Gremium den nächsten Schritt beschließen: die Entwicklung der Strategie als Grundlage einer Roadmap.

Wenn die Handlungsfelder, der Gestaltungsbereich und die Einflussfaktoren analysiert sind, können nun die Vision und die Ziele formuliert und mit den relevanten Stakeholdern abgestimmt werden. Auf die griffige und wuchtige Formulierung dieser Vision und der daraus abgeleiteten Ziele wollen wir etwas genauer eingehen.

Die Bedeutung einer Vision bei der Kommunikation und Steuerung von meist mittel- oder langfristigen Vorhaben mit organisatorischen Veränderungen ist kaum zu überschätzen: „Before launching into a program, devote the necessary time and effort to building an agreed-upon vision, strategy and road map, based on established best practices. Your chances of succeeding will be much higher.“⁵ Die Vision ist ein Leitbild und vermittelt den Sinn, begründet und motiviert die Veränderung, skizziert die Ziele und beschreibt Leitlinien für Handlungen im Rahmen der Digitalen Transformation. Hierbei ist sicherzustellen, dass dieses Leitbild im Einvernehmen mit den Unternehmenszielen steht.

Aus der Vision erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt die Operationalisierung durch die Formulierung der Strategie und die Konkretisierung der Strategie durch Initiativen. Somit sollte die Vision die folgenden Fragen beantworten:

- Was ist Gegenstand der Digitalen Transformation?
- Warum hat die Digitale Transformation eine so entscheidende Bedeutung?

Die Vision ist nicht auf die IT ausgerichtet, sondern dient als Leitlinie für die gesamte Organisation. Somit darf sie auch aus der Sicht der Fachbereiche wuchtig formuliert werden und sollte an die Vision und die Ziele des Unternehmens selbst gekoppelt sein. Die Vision muss einen direkten Bezug zur Wertschöpfung zum Ausdruck bringen und damit die Bedeutung der Digitalen Transformation stärken.

Die identifizierten Stakeholder können das Vorhaben unterstützen und fördern, im negativen Fall aber auch dessen Erfolg behindern. Deshalb sollte bereits sehr früh der Dialog mit diesen Personen aufgenommen und die Abstimmung über Gegenstand und Bedeutung der Vision der digitalen Transformation gesucht werden. Hierbei ist es sinnvoll, die Vision ebenso wie die Struktur des jeweiligen Interviews oder Workshops pro Adressat spezifisch aufzubereiten, damit dieser für seinen Bereich die Ziele und Handlungsbedarfe erkennen und akzeptieren kann.

Um die Verfolgung einer langfristigen Vision zu ermöglichen, werden daraus Ziele abgeleitet, an denen sich eine gemeinsame Ausrichtung des Handelns orientieren kann. „Ziele stellen ein entscheidendes Element zur aktiven Führung und Steuerung einer datengetriebenen Geschäfts-transformation dar.“⁶ Die gesetzten Ziele müssen so formuliert sein, dass die entsprechenden Handlungen der einzelnen Mitarbeiter aufeinander abgestimmt sind und keine Widersprüchlichkeiten daraus erwachsen. In Verbindung mit der Vision konkretisieren die Ziele die Digitale Transformation und vermitteln das langfristige Zukunftsbild. Nach sorgfältiger und kritischer Auseinandersetzung mit den unternehmenseigenen Stärken und Schwächen sowie der Unternehmensumwelt müssen die Ziele entsprechend ausformuliert und kommuniziert werden. Die formulierten Zielvorgaben bilden nun die Handlungsgrundlage, um Strategien zu entwickeln, wie das angestrebte Ziel (der Soll-Zustand) erreicht werden soll.

Somit ergeben sich für die Formulierung der Ziele folgende Anforderungen an das Führungssystem der Digitalen Transformation:

- Die Ziele müssen klar und einfach formuliert sein.
- Der Fortschritt in Bezug auf die Ziele muss gemessen werden können.
- Allen im Unternehmen müssen die Ziele geläufig sein.
- Jeder muss wissen, wie er mitwirken kann und was er zur Erreichung der Ziele beitragen kann und soll.
- Die Ziele umfassen transparente zielgruppenspezifische Teilziele.

Nutzen von PoCs, Piloten und MVPs

Die wichtige Rolle und der große Nutzen von PoCs, Piloten und MVP-Ansätzen erscheint es wert, auch dieses Thema eingehender zu betrachten. In den Gesprächen mit Mandanten wird häufig ein hohes Interesse daran deutlich, früher und schneller ein Feedback zu Machbarkeit und Akzeptanz der Geschäftsmodelle zu erzielen. Jedoch ist vielen die unterschiedliche Ausrichtung von PoCs, Piloten und MVPs nicht ganz klar.

Proof of Concept (PoC)

Aus Sicht der IT steht die Überprüfung der Machbarkeit einer geplanten Lösung im Vordergrund, daher soll der PoC einige ausgewählte Bereiche durch einen technischen

Durchstich⁷ überprüfen. Aus unserer Sicht ist jedoch die Bedeutung für die zukünftigen Anwender fast noch bedeutsamer. Die User-Experience⁸ steht gerade bei digitalen Geschäftsmodellen im Vordergrund, und hier sollten die Betroffenen frühzeitig einbezogen werden. Ein Nebeneffekt ist die Einbindung in den Change und eine aktive Beteiligung an der Digitalen Transformation.

Pilot

Über eine Pilot-Implementierung und Einführung bei einem ausgewählten Kreis von Anwendern lässt sich das System frühzeitig präsentieren, um sich eine erste Marktsicht zu verschaffen. Das Schadensrisiko dürfte hierbei niedrig sein, da es sich um einen ausgewählten Kreis von Anwendern handelt. Dies entspricht dem gängigen Verfahren einer Pilot-Phase bei der Einführung neuer Applikationen.

Minimum Viable Product (MVP)

Dieser Ansatz wird zumeist mit dem Lean-Start-up⁹ in Verbindung gebracht und hat als Grundgedanken das validierte Lernen, um die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe besser zu verstehen bzw. anhand der Produktnutzung zu validieren. Hierbei ist, zumindest aus Sicht des Risikomanagements, nicht allein die Beschleunigung des Produktentwicklungszyklus für das digitale Geschäftsmodell das Ziel, sondern auch, Erfahrungen zu sammeln und anhand des Kunden-Feedbacks zu lernen, ohne eine Lösung vollumfänglich zu entwickeln. Der Fokus liegt in diesem Fall auf der Beobachtung der Anwenderreaktionen, um frühzeitig die Entwicklung in eine andere Bahn zu lenken oder eine Schadensbegrenzung vornehmen zu können.

1 PRINCE2 for Program Management, <https://www.prince2.com/uk>

2 Axelos Ltd.: PRINCE2 Agile, 2015, <http://www.tsoshop.co.uk>

3 Hierbei widersprechen Proofs of Concept, Pilot-Entwicklungen, agile Vorgehensweisen bzw. MVP-Ansätze nicht einem übergeordneten Programmmanagement.

4 Am Ende dieses Kapitels haben wir unsere TOP-10-Liste der Risiken und möglichen Gegenmaßnahmen zusammengestellt.

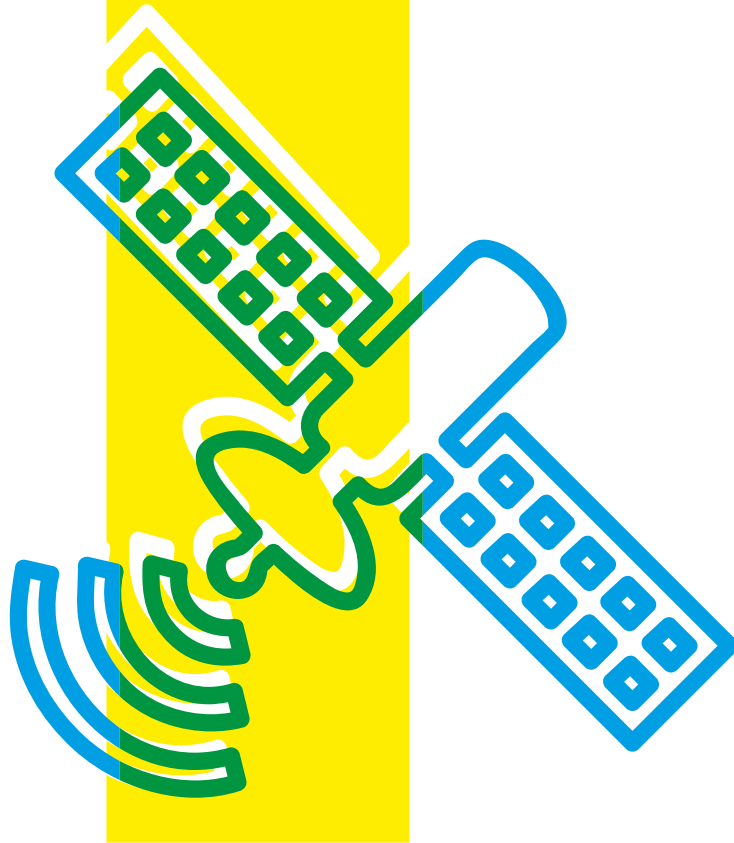
5 Radcliffe, John / Swanton, Bill: Gartner Master Data Management Summit 2011, AP2 Gartner Keynote: The MDM Scenario: Creating Business Value with MDM – Today and Tomorrow, Februar 2011, London

6 Falge, Clarissa: Methode zur Strategieentwicklung für unternehmensweites Datenqualitätsmanagement in globalen Konzernen, DISSERTATION an der Universität St. Gallen, 2015 (Download September 2016)

7 Hanschke, Inge: Lean IT-Management – einfach und effektiv, Hanser, 2014, S. 405

8 <https://www.usability.de/usability-user-experience.html>

9 Früher ein Ansatz für Start-up-Unternehmen, der nun auch auf Geschäftsmodelle angewandt wird. Ries, Eric: The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, Crown Publishing, 2011





Digitale Transformation

-von der Planung bis zur Umsetzung

von Christoph Plass, Vorstand UNITY AG

„Die Welt wird digital:
Die Digitalisierung kommt so oder so.
Die Frage ist nur, wer sie macht.“

acatech Impuls „Die digitale Transformation gestalten“, S.35, April 2016

Es ist keine Frage mehr, ob und wann die Digitalisierung und damit auch Industrie 4.0 in den Unternehmen ankommen – sie sind längst da. Je nach Branche und Unternehmen gibt es unterschiedliche Anstöße für die Digitalisierung. In vielen Unternehmen ist sie vom Markt getrieben und findet daher ihre Vertreter in den Bereichen Marketing und Vertrieb. Bei Industrie 4.0 geben die Produktions- und Technologieverantwortlichen (COO und CTO) den Takt an.

Derzeit wird man auf diversen Messen mit zahlreichen Lösungen konfrontiert, die zeigen sollen: Digitalisierung und auch Industrie 4.0 kann jeder. Bei der Vielzahl von Lösungen im Bereich Industrie 4.0 ist so mancher am Ende allerdings wieder verwirrt und fragt sich: Was ist es denn nun wirklich, dieses Industrie 4.0?

Im Kern geht es bei Industrie 4.0 um den Einzug der Internettechnologien in alle Lebensbereiche, insbesondere die Produktion, sowie um die Vernetzung von cyber-physischen Systemen in Echtzeit.

Die Folgen dieser Technologie- und Internetbewegung werden für die Unternehmen erheblich sein und große Veränderungen hervorrufen, denn die Herausforderungen und Chancen werden nicht nur im Hinblick auf die Technik gesehen. Die Perspektive hat sich geweitet: In den Unternehmen ist man sich bewusst, dass die Digitalisierung von Menschen für Menschen gemacht wird. Auf der Marktseite steht der Kunde (Anwender) und vor allem der Kundennutzen im Vordergrund. Im Unternehmen wird die Trennung von ausführender Arbeit und Wissensarbeit aufgehoben, da das Wissen direkt im Prozess – am Ort der Wertschöpfung – eingebracht werden kann. Damit gehört das Denken in Funktionen und Domänen endgültig der Vergangenheit an. Dynamische, hochflexible und wandlungsfähige Wertschöpfungssysteme sowie serviceorientierte Strukturen sind die Basis der neuen Organisation.

Allerdings müssen auch Ängste, die durch Digitalisierung und Industrie 4.0 aufkommen, ernst genommen werden. Rationalisierung wiederum nur als Gefahr wahrzunehmen, wäre ebenfalls ein Fehler. Stattdessen sollten die Chancen erkannt und genutzt werden, anstatt sich dem Neuen von vornherein zu verschließen und so den Anschluss zu verlieren.

Unternehmen müssen umdenken und die digitale Transformation aktiv gestalten. Die Unternehmensführung muss offen für Neues sein und Freiräume für Experimente schaffen – ganz im Gegenteil zu bisherigen Managementtheorien, wie z.B. Fokussierung auf das Kerngeschäft.

Unternehmen müssen lernen, umzudenken.

UNITY empfiehlt eine Vorgehensweise in vier Schritten (siehe Abb. 1). Jedes Unternehmen sollte zunächst eine Standort- und Zielbestimmung durchführen und darauf aufbauend eine Digitalisierungsstrategie entwickeln. Erfolgsscheidend sind außerdem die Einführung entsprechender Governance-Strukturen sowie die Planung der konkreten Umsetzung über Roadmapping.

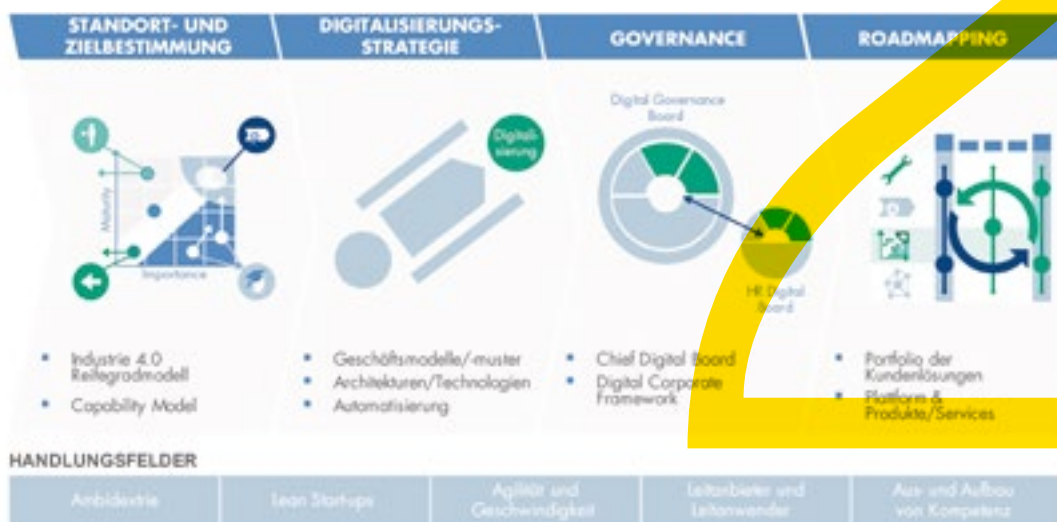


Abb. 1: Digitale Transformation – Von der Planung bis zur Umsetzung, © UNITY

2.1 Standort- und Zielbestimmung

Maturity Modelle – Wo stehe ich heute und wo will ich hin?

Zunächst sollte jedes Unternehmen seinen Ausgangspunkt in Bezug auf die vorhandenen Industrie 4.0-Kompetenzen identifizieren. Mit Hilfe des erweiterten Werkzeugkastens Industrie 4.0 des VDMA (siehe Abb. 2) kann im Unternehmen z.B. schnell und standardisiert sowohl der Status Quo als auch ein mögliches Zielbild in Bezug auf Produkte und Produktion erarbeitet werden.

Je nach Anwendungsebene werden 5 Entwicklungsstufen (Reifegrade) bestimmt. Im Rahmen der darauffolgenden Ideenentwicklung hilft der Werkzeugkasten bei der Auswahl einer sinnvollen Zielentwicklungsstufe bzw. eines Zielreifegrads. So wird beispielsweise für ein Produkt beurteilt, in

welchem Ausmaß Sensorik und Aktorik eingebunden sind und Daten verarbeitet und analysiert werden. Zudem wird geprüft, ob das Produktangebot um mobile Zustandsüberwachung, Analyse- und Optimierungssoftware sowie Wartungsverträge ergänzt werden kann.

Alternativ können Unternehmen auch mit dem unabhängigen IDC-Maturity-Modell ihren digitalen Reifegrad ermitteln und eine individuelle Strategie zur Digitalen Transformation entwickeln.

Es gibt über die vielen unterschiedlichen Branchen und Unternehmen hinweg nicht das eine Patentrezept auf dem Weg zu Digitalisierung und Industrie 4.0. Jedes Unternehmen sollte einen für sich sinnvollen Weg wählen, den es bewältigen kann, indem es den Reifegrad (Maturity) mit der Wichtigkeit (Importance) für das Unternehmen bewertet. Auf dieser Basis sind unternehmensadäquate Strategien zu wählen. Dieses Vorgehen auf dem Weg zur Digitalisierung ist branchenunabhängig anwendbar.

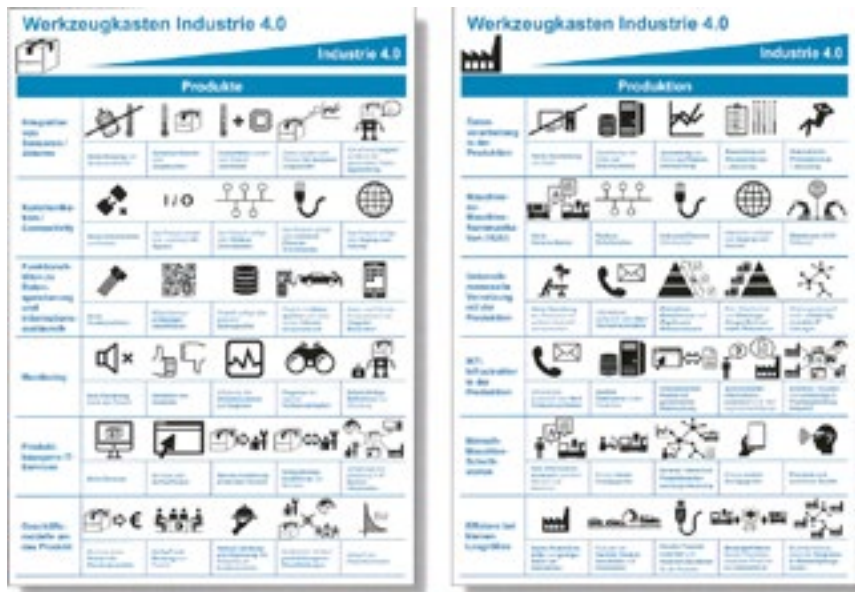


Abb. 2: Werkzeugkasten Industrie 4.0, © VDMA

2.2 Digitalisierungsstrategie

„In der Informationsgesellschaft ist Information die Währung.“

Geoffrey Moore

Digitalisierung ist grundsätzlich nicht neu. Die IT-Unterstützung und die angestrebte Automatisierung sind schon lange Thema in den Unternehmen. Allerdings ist die konsequente Digitalisierung oftmals an Schnittstellenproblemen gescheitert, die dann zu einem hohen Aufwand bei den Bemühungen um Digitalisierung geführt haben. Grundsätzlich ist der Einsatz von Technologien aber nur dann sinnvoll, wenn dadurch ein Nutzen bei den unterstützenden Prozessen entsteht und die Prozesse somit einer Strategie und Vision folgen. Jede Digitalisierungsstrategie sollte zwei wesentliche Ansätze beinhalten:

Zum einen müssen die Unternehmen durch neue Architekturen und digitale Geschäftsprozesse den Automatisierungsgrad im bestehenden Geschäftsmodell erhöhen und so die Produktivität konsequent steigern. Komplexe Prozess- und IT-Strukturen sollten kritisch hinterfragt werden. Durch den Einsatz der neuen Technologien können flexible, dynamische Wertschöpfungsketten abgebildet werden.

Der zweite wichtige Aspekt ist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zur Generierung von neuen Diensten/Services und damit neuen Geschäftsfeldern und Umsätzen. Die konsequente Fokussierung auf den Kundenwunsch und die Veränderung des Nutzerverhaltens hat schon jetzt gewisse Geschäftsmodelle grundlegend disruptiert (Vom Buchladen zum eBook; Vom Plattenladen zum Streaming; Von den Gelben Seiten zum Marketplace). Neu ist vor allem, dass in gewissen Branchen Plattformen mit komplett veränderten Geschäftsmodellen entstanden sind, die nicht einmal über eigene Assets verfügen, wie z.B.

- Google, 1998 gegründet, weltweit dominierende Suchmaschine ohne eigenen Content
- Instagram, 2008 gegründet, die Bilderplattform ohne eigene Fotografen
- Twitter, 2006 gegründet, der News-Dienst ohne eigene Nachrichtenredakteure

Zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle kann schon heute auf Sammlungen erfolgreicher, typischer Geschäftsmodellmuster zurückgegriffen werden (siehe Abb. 3). Zusätzlich sind Technologie- und Architekturkompetenz, insbesondere für Plattformen und Eco-Systeme notwendig. Das Zusammenspiel der Disziplinen ist die Grundlage für die Gestaltung erfolgreicher, neuer Geschäftsmodelle.

Die Digitalisierungsstrategie sollte nicht in großen IT-Programmen münden. Agile Ansätze sind gefragt, die sicherstellen, dass die Initiativen skalierbar sind. Sonst droht die

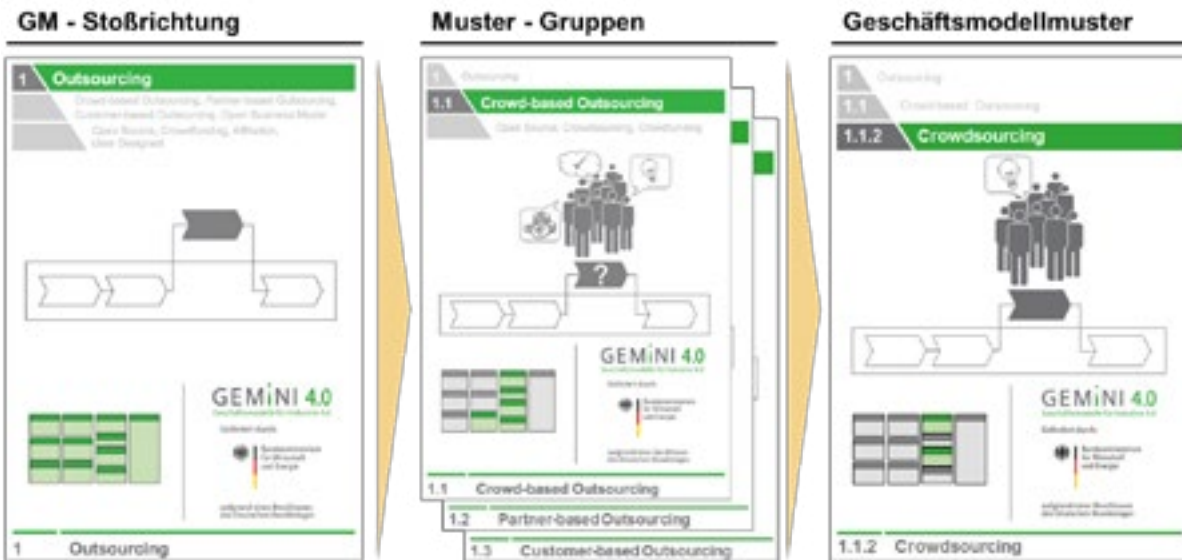


Abb. 3 Geschäftsmodellmuster aus dem Forschungsprojekt GEMINI - Geschäftsmodelle für Industrie 4.0

Gefahr, gleich wieder eine sehr hohe Komplexität wie in der Vergangenheit zu erzeugen und die neuen Systeme nicht zu beherrschen. Wir empfehlen die Initiativen im Rahmen des Innovationsprozesses mit einem Scrum-Ansatz zu realisieren (Innovation Scrum), so dass die Organisation ständig lernen und sich auf den neuen Erkenntnissen weiterentwickeln kann.

2.3 Governance Strukturen für die Digitale Transformation

Unternehmen brauchen neben dem CDO den Grundgedanken eines Chief Digital Boards mit einer Governance für Digitalisierung!

Nachdem die Digitalisierungsstrategien erarbeitet worden sind, steht die Umsetzung an. Problematisch ist hier, dass die Organisation im Unternehmen auf die bisherigen Strukturen ausgerichtet ist. Oft entsteht gerade in diesem Schritt eine scheinbar unüberwindbare Hürde für die Umsetzung. Daher entsteht zurzeit in vielen Unternehmen ein neuer Verantwortungsbereich: der Chief Digital Officer. Dieser hat die Aufgabe, die Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und dann auch umzusetzen. Digitalisierung kann aber nicht durch einen Verantwortlichen oder einen

Verantwortungsbereich realisiert werden. Sie betrifft das gesamte Unternehmen. Die Abteilungsgrenzen müssen überwunden und neue Zusammenarbeitsmodelle etabliert werden. Es gilt, das traditionelle „Brockhausdenken“ – Verantwortlichkeiten in Linien/Businesslines – durch eine vernetzte Zusammenarbeit im Team mit allen Kompetenzen im Sinne eines „Advanced Systems Engineering“ abzulösen. Unternehmen brauchen neben dem CDO vor allem den Grundgedanken eines CDB „Chief Digital Board“, da die Digitalisierung eine ganzheitliche strategische Ausrichtung der Organisation erfordert (siehe Abb. 4). Vernetztes Denken, Arbeiten und Führen muss sich in den Köpfen und im Handeln der Akteure widerspiegeln. Daher sollten übergreifende Strukturen vom Management geschaffen, eingefordert und gefördert werden.

Hierzu bietet sich an, im Management bzw. Führungskreis neben der Entwicklung der Strategie, die Governance für die Digitalisierung festzulegen. Hierbei gilt es Begrifflichkeiten, Zuständigkeiten, Rollen, Regeln und Zusammenarbeitsmodell zu klären, um Missverständnisse und Zuständigkeitsgerangel von vornherein auszuschließen. Projekteffektivität und -effizienz gehen ohne eine klare Governance verloren. Es sollte ein „Digital Corporate Framework“ erarbeitet werden, das den Rahmen und das gemeinsame Verständnis für die zentralen und verteilten Governance Strukturen beinhaltet. Ein zentrales Digital Governance Board ist für die Initiierung, Förderung und Abstimmung von Digitalisierungsinitiativen im Sinne der Entwicklung einer organisationsübergreifenden Plattform verantwortlich. Das eigentliche Momentum der Digitalisierung wird innerhalb der Organisationseinheiten erzeugt.

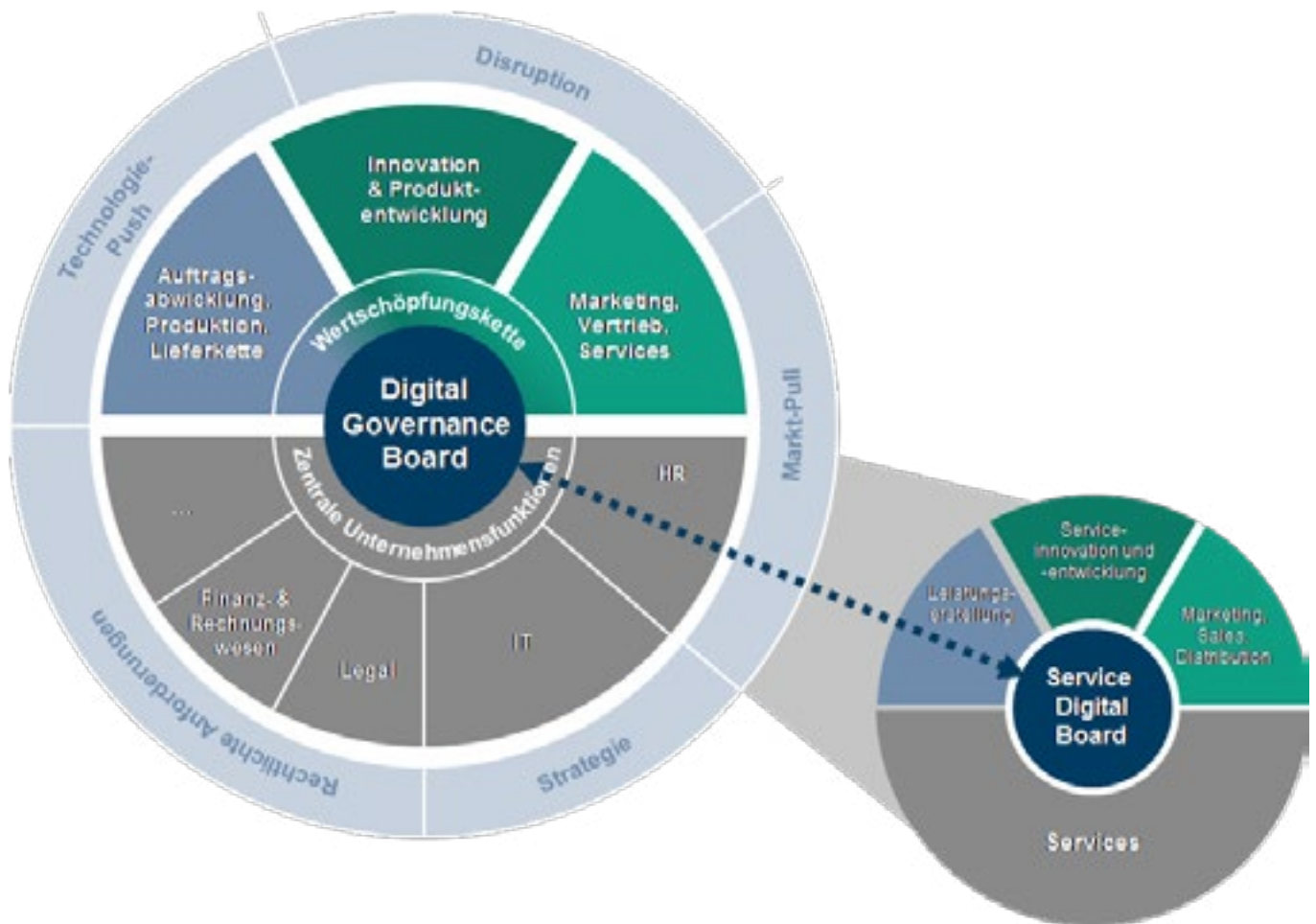


Abb. 4: Digitalisierung Governance Struktur im Unternehmen, © UNITY

2.4 Roadmapping

Die verschiedenen Aktivitäten müssen schließlich über Roadmapping geplant werden, damit die Umsetzung gelingt. Für die Umsetzung der einzelnen Initiativen sind wiederum agile Vorgehensweisen sinnvoll (Innovation Scrum, siehe 2.2 und 3.3).

Handlungsfelder

Nachdem die Unternehmen auf dem Status Quo die Digitalisierungsstrategie erarbeitet haben und die Governance festgelegt wurde, steht die Umsetzung vor weiteren Herausforderungen, mit denen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen. Wir empfehlen, die Herausforderungen aktiv als Handlungsfelder zu gestalten und somit frühzeitig den strategischen Rahmen festzulegen. Eine aktive Steuerung beugt Widerständen und Störungen vor, die bei Nichtbeachtung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten werden.

3.1. Das Dilemma der Ambidextrie

„Disruptive Innovation heißt die Zauberformel. Das Silicon Valley ist Meister im Erkennen von Schwächen in den Geschäftsmodellen etablierter Unternehmen. Es greift voller Beißlust an – und trägt meistens den Sieg davon.“

Christoph Keese: „Silicon Valley: Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt“, 2014

Unternehmen müssen die besten digitalen Talente für Innovationsthemen abstellen und dabei konsequent von anderen Aufgaben befreien; diese Strategie sorgt für Knapp-

heit in anderen Unternehmensbereichen. „Ambidextre“, also beidhändige, Strukturen sind Organisationsstrukturen, die Unternehmen helfen, bestehende Stärken weiter zu nutzen („Exploitation“) und gleichzeitig ganz neue Strukturen zu erkunden („Exploration“), die sie in die Lage versetzen, den disruptiven Teil der digitalen Transformation zu gestalten. Unternehmen müssen sich zunehmend mit diesem Konzept auseinandersetzen – auch wenn der Prozess erhebliche Veränderungen in einer Organisation mit sich bringt. Die konkrete Realisierung und Steuerung ambidextrer Strukturen stellt das Management vor große Herausforderungen. Jedes Unternehmen muss hier seine eigenen Erfahrungen machen und entsprechende Experimente zulassen.

Folglich bedarf es vor allem in den Führungsetagen wesentlicher Veränderungen. Hier ist eine neue Risikobereitschaft erforderlich. Das Eingehen von unternehmerischen Wagnissen muss Anerkennung finden und ein Scheitern akzeptiert werden. Gute unternehmerische Leistungen müssen gefeiert werden. Missgunst und Neid sind hier die falschen Signale. In der Gaming Industrie erleben wir die-

sen anderen Korpsgeist in den Unternehmen bereits. Dort besteht eine Kultur des Gewinnens. Diese Kultur ist für die beschriebenen Modelle ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und sollte in jedem Industrieunternehmen gelebt werden. Nicht alle Verantwortlichen sind bereit, „die Augen zu öffnen“ und die neuen Herausforderungen zu sehen. Hier gibt es sehr unterschiedlichen „Appetit“, die Transformation anzugehen.

3.2. Lean Start-ups als Incubator

Bestehende Organisationsstrukturen sind der größte Feind der Veränderung. Lean Start-up ist eine Lösungsalternative.

Es stellt sich die Frage, ob eine bestehende Organisation diese Kulturveränderung schaffen wird, insbesondere in der knappen Zeit, die den Unternehmen aktuell noch zu bleiben scheint. Für derartig notwendige Transformationsprozesse lauert der Feind im Inneren eines Unternehmens, da etablierte Strukturen zu Konservatismus neigen. So gibt es bereits viele Verfechter, die den neuen Aufbau derartiger Strukturen konsequent nach außen in neue Start-up-Unternehmen verlagern.

Gerade bei größeren Unternehmen ist der Recruiting-Erfolg und Output dieser kleineren Einheiten größer. Der gewisse Abstand dieser agileren Einheiten von den potenziell erstickenden Strukturen der Mutter wirkt sich positiv auf das Geschäftsmodell und vor allem den Geschäftserfolg aus.

Die Eintrittsbarrieren von Start-ups in kostenintensive Bereiche wie die Produktion sind deutlich höher als in Bereichen wie E-Commerce, wo Infrastruktur günstiger ist und gegebenenfalls gemietet werden kann. Zu einem Industrie 4.0 Start-up Ökosystem gehören nicht nur Bürogebäude sowie Zugang zu Servern und dem Internet, sondern auch Produktionsumgebungen, an denen z.B. innovative Datenanalysetechniken pilotiert werden können. Etablierte Unternehmen können daher für Start-ups schnell die notwendigen Betriebsmittel zur Verfügung stellen.

Wenn wir hier von Start-ups sprechen, so sind zum einen Firmen von Absolventen der Hochschulen bzw. jungen Unternehmern gemeint. Ziel sollte es aber auch sein, dass technologieorientierte Unternehmen Geschäftsgründungen ihrer Mitarbeiter unterstützen. Derzeitige Anreizsysteme in der Arbeitswelt sind allerdings überwiegend risikoavers ausgelegt; Wagnisse werden wesentlich weniger honoriert als überschaubare konventionelle Ziele und deren sichere Erreichung. Durch Anreizsysteme, die vertretbare Wagnisse honorieren, kann der Pioniergeist der Arbeitnehmer gestärkt werden. Wenn ein Vorhaben scheitert, könnte in diesem Fall eine „Rückfahrkarte“ in die alte Unternehmensposition gegeben werden, um die Konsequenzen einer gescheiterten Ausgründung für den Entrepreneur zu reduzieren. Gleichzeitig partizipiert das Ursprungsunternehmen an einer erfolgreichen Geschäftsgründung ohne sein Stammgeschäft zu vernachlässigen. Unternehmen sollten systematisch Potenziale für Geschäftsgründungen von Mitarbeitern analysieren und ggf. aktiv als Kapitalgeber im Sinne einer Beteiligung fungieren. Ferner sollten sie Geschäftsgründern Rückkehroptionen ermöglichen und flexible Arbeits- und Gehaltsmodelle für Entrepreneure entwickeln, um u.a. eine Grundsicherung für die Transformation vom Angestellten zum Unternehmer zu ermöglichen.

3.3 Geschwindigkeit und Agilität sind Erfolgsfaktoren

Hat die CIO-Organisation
das Potenzial
schnell, flexibel, modular, vernetzt, mutig
und agil zu agieren?

Viele CIO-Organisationen müssen ihr Vorgehen in Bezug auf Flexibilität, Komplexität und Liefergeschwindigkeit ändern. Die bisherigen Systeme und Strukturen sind dermaßen komplex geworden, dass die Beherrschbarkeit an ihre Grenzen stößt. Probleme schnell zu lösen ist oftmals nicht möglich. Industrie 4.0 basiert nun auf neuen Paradigmen. Somit fordert die Produktion nun schnelle und agile Vorgehensweisen. Die CIO-Organisation muss hier ein neues partnerschaftliches und kooperatives Verständnis zeigen und ihr Selbstverständnis in Bezug auf die Rolle des Enablers ausprägen.

Grundsätzlich wird es denjenigen Unternehmen, die bereits strukturierte Innovationsprozesse etabliert haben, leichter fallen, die Ideen und Innovationen der Digitalisierungswelle zu bewältigen. Klare Prozesse, Gremien und Regeln sind die Grundlage für eine effektive und effiziente Bearbeitung.

Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit müssen Geschäftsmodelle vor allem schnell entwickelt werden. Gemeinsam mit SAP haben wir eine Vorgehensweise zur Entwicklung innovativer Industrie 4.0-Geschäftsmodelle entwickelt. Wir nennen dieses Vorgehen „Innovation Scrum“ (siehe Abb.5). Im ersten Schritt steht die Markt- und Technologie-Analyse. Auf Basis der Suchfelder werden Ideen entwickelt und hierfür die Value Proposition definiert. Für die schon sehr konkreten Ideen wird im Anschluss parallel das Geschäftsmodell definiert und die Technologie-Architektur abgeleitet. Als Basis dienen hierzu Geschäftsmodellmuster sowie Referenzarchitekturen und Industrie 4.0-Technologien. Die Realisierung eines Prototyps erfolgt dann nach den Grundsätzen der Scrum-Methode, in Form von Sprints: agil, mit definierten Ressourcen und Zeiträumen.

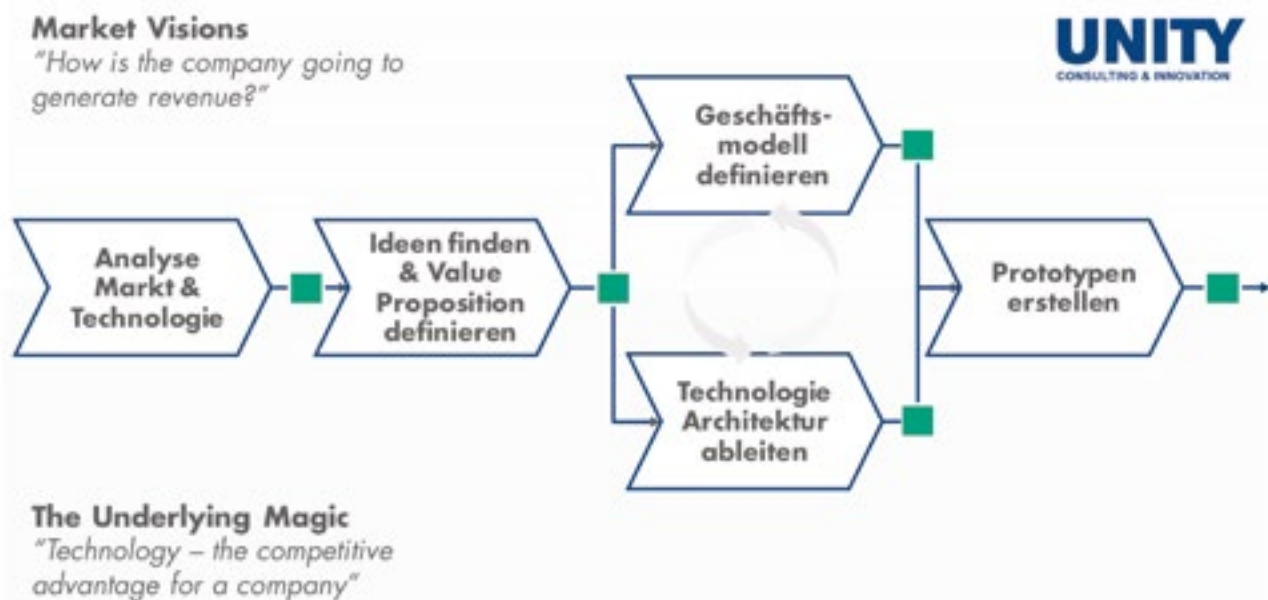


Abb. 5: Vorgehensweise zur Entwicklung innovativer Industrie 4.0-Geschäftsmodelle – „Innovation Scrum“, © UNITY

3.4. Leitanbieter und Leitanwender

Wer schnell und glaubwürdig sein will, muss zeigen, dass er auch selbst umsetzungsstark ist.

So sollten hier zwei Piloten gewählt werden. Zum einen ist der Kunde früh in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Durch Customer Journey werden die Kundenanforderungen aufgenommen. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt (Customer Centricity). Verbunden mit einem agilen Vorgehen werden somit Lösungen entwickelt, die nah am Kunden sind und nicht an dessen Bedürfnissen vorbei gehen.

Der zweite Pilot sollte in der eigenen Fertigung bzw. in eigenen Prozessen zur Leistungserbringung realisiert werden. Im eigenen Unternehmen kann auf alle Daten zugegriffen werden. Es bestehen keine Restriktionen bzgl. der Sicherheit und des IP-Schutzes. Hierdurch kann Expertise aufgebaut werden. Es entsteht Vertrauen und Akzeptanz. Konkrete Anwendungsfälle könnten in der Produktion folgende sein:

Condition Monitoring, Echtzeitdatenverarbeitung, Diagnose, Algorithmen des maschinellen Lernens für cyberphysische Systeme und Industrie 4.0, Ansätze für verteiltes Lernen, Predictive Maintenance, Energiemanagement und Auslastungsmanagement.

3.5. Aus- und Aufbau von Kompetenz

„Es geht bei der Digitalisierung nicht nur um Work-Life-Balance. Wir werden uns in einem immer härteren Wettbewerb eher noch mehr anstrengen müssen. Die anderen sind hungrig und motiviert – dieser Tatsache können wir uns in Deutschland nicht entziehen.“

acatech Impuls „Die digitale Transformation gestalten“, S.35, April 2016

Unternehmen müssen neue Kompetenzen zur Realisierung der Digitalisierung und Industrie 4.0 aufbauen. Derzeit mangelt es aber an entsprechend ausgebildeten Experten. Der Aufbau von eigenem Personal wird in den folgenden aufgeführten Disziplinen sicher aufgrund der noch sehr jungen Ausbildungsgänge und des großen Bedarfs eine Herausforderung. Der Ausbau von eigenen Qualifizierungsprogrammen kann hier Abhilfe schaffen. Unternehmen sollten hier prüfen, welche Kompetenz sie aufbauen und welche sie durch schon heute am Markt aktive Spezialunternehmen einkaufen und wie sie mit diesen kooperieren.

Advanced Systems Engineerings

Um Geschäftsmodelle, die beispielsweise auf Kombinationen von smarten Produkten und Dienstleistungen beruhen, effizient entwickeln zu können, ist die Schule des Entwurfs multidisziplinärer, komplexer, technischer und soziotechnischer Systeme notwendig. Dies erfordert neue Ausdrucksmittel (Beschreibungstechniken), Modellierungstechniken, Vorgehensmodelle sowie entsprechende Programme für Aus- und Weiterbildung, die die Schule des Advanced Systems Engineerings liefert.

Industrial Security

Des Weiteren ist die Kompetenz der „Industrial Security“ ein weltweiter Differenzierungsfaktor für Industrie 4.0 Lösungen. Dies untergliedert sich in die Bereiche Anlagensicherheit (z.B. Verhinderung des physischen Zugangs zu kritischen Anlagenkomponenten), Netzwerksicherheit (z.B. kontrollierte Schnittstellen zwischen Office- und Anlagennetzwerk) und Systemintegrität (z.B. in Automatisierungskomponenten integrierte Zugriffsschutzmechanismen).

Plattform-, Architektur-, Orchestrierungskompetenz

In etablierten Unternehmen ist oftmals die Fähigkeit, neue Internettechnologien zu nutzen, nicht vorhanden. So können auf Basis von Free and Open Source Software (FOSS) schnelle und kostengünstige Plattformen geschaffen wer-

den. In der Form von Open Innovation können Kooperationen gestaltet werden, die schon kurzfristig zu Piloten und Proof of Concepts für neue Geschäftsmodelle in der Cloud führen.

Data Analytics

Unternehmensdaten werden bisher im Wesentlichen mit Business Intelligence Systemen analysiert. Die Fähigkeit, eine Vielzahl (Terrabytes) von Maschinendaten auszuwerten – und das in Echtzeit – ist aktuell nicht vorhanden. Zu den Daten, die im Unternehmen generiert werden, können die Daten aus der Cloud (BigData) ebenfalls sinnvolle ergänzende Erkenntnisse liefern. Auch hier fehlen die Erfahrungen. Statistik und Mathematik bekommen eine neue wichtige Bedeutung.

Change Management

Abschließend bleibt festzustellen, dass die aufgeführten Digitalisierungsstrategien und die notwendigen Transitionen und Transformationen große Veränderungen für die Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiter bedeuten. Eine wichtige Kompetenz wird daher das Change Management sein. Die Mitarbeiter müssen in den notwendigen Veränderungsprozess eingebunden, also „mit auf den Weg genommen“ werden.



Christoph Plass

Christoph Plass ist Mitglied des Vorstands der UNITY AG. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit der Fachrichtung Fertigungstechnik an der Universität Paderborn gründete er 1995 gemeinsam mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier und seinem Vorstandskollegen Tomas Pfänder die Managementberatung UNITY, die heute nicht nur den Mittelstand, sondern auch 20 der DAX-30-Unternehmen zu ihren Kunden zählt. Christoph Plass berät Unternehmen in Digitalisierung und Industrie 4.0 und ist u.a. Mitautor der Bücher „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ und „Chefsache IT“.

Lean Digital- Erfolge mit der digitalen Skill Chain

von Jörg Hattenbach, Partner und Vorstand, Rödl Consulting AG
und Thomas Schlag, Associate Partner Rödl Consulting AG

Digitale Transformation ist greifbar

Die Themen Digitale Transformation und Industrie 4.0 werden in Deutschland intensiv diskutiert und grundsätzlich sind sich alle über die Wichtigkeit, über die Chancen aber auch über die Herausforderung dieser Aufgabe einig. Die Bedeutung des Wandels wird nicht ohne Grund als vierte industrielle Revolution bezeichnet und wird nachhaltig unser Leben und Arbeiten, unsere Produkte und Produktion, unsere gesamte Zukunft deutlich beeinflussen.

„Es entsteht der Eindruck, als würde sich der deutsche Mittelstandsunternehmer dieser Evangelisierung verweigern, obwohl Industrie 4.0 im Rahmen der Digitalen Transformation mit vorhandenen Methoden und Kompetenzen erreichbar ist.“

In der Automobilbranche sind die Veränderungen durch die Digitale Transformation sehr deutlich sichtbar und für viele erlebbar. Die Automobilbranche hat das Thema angenommen und im Prinzip hat jeder Automobilhersteller eine Art Kompetenzzentrum Digitalisierung geschaffen, um im Wettbewerb nicht ins Hintertreffen zu geraten. Das Auto erlebt einen digitalen Wandel und aktuell sind in Deutschland schon rund 1/5 aller Neufahrzeuge digital vernetzt, das aber mit steigender Tendenz.

Digitale Veränderungen begegnen dem Interessenten und späteren Käufer eines Autos bereits sehr früh, denn die Konfiguration eines Fahrzeuges kann sehr komplex sein. Im digitalen Marketing der Hersteller werden fast keine Kosten und Mühen gescheut, um das Erlebnis für den Käufer zu gestalten. Konfiguratoren erlauben Rundumsichten, 3D-Ansichten, Kameras bewegen sich nahezu grenzenlos rund um das Wunschfahrzeug, Farben und Ausstattungsvarianten werden originalgetreu dargestellt, Zoomfunktionen lassen auch die letzten Details erkennen und genau unter die Lupe nehmen. Zum Abschluss lässt sich die gewählte Konfiguration speichern, um Angebote zu erhalten und eine Probefahrt zu vereinbaren. Inzwischen gibt es sogar Verkaufsräume von Fahrzeugherstellern, die eigentlich keine Fahrzeuge mehr präsentieren, sondern Lebensgefühl vermitteln und Veranstaltungsorte sein sollen. Teilweise werden bestimmte Modelle nur noch für die Online-Bestellung freigegeben bzw. bestimmte Ausstattungspakete für diese bereitgestellt. Noch liegen die Umsatzerwartungen für diesen Vertriebskanal im einstelligen Prozentbereich, doch der Trend zeigt nach oben.

Tesla zeigt einen weiteren Weg der Digitalen Transformation in der Automobilindustrie auf: Das Auto als Software-Plattform. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, in alle Fahrzeuge, auch die älteren, über Software neue Services einzuspielen und somit das Service-Angebot regelmäßig aktuell zu halten bzw. zu erweitern. So plant das Unternehmen, Dienste zum Car Sharing mit Funktionen des autonomen Fahrens zu verbinden, damit das Fahrzeug selbstständig und fahrerlos dorthin gelangt, wo es gebraucht wird und nicht den Großteil seiner Zeit ungenutzt herumsteht (und im ungünstigen Fall sogar Kosten für das Herumstehen verursacht). Natürlich bieten auch andere Automobilhersteller Services rund um das Auto und für den Fahrer an. Auch hier sind die Planungen weit, wie zum Beispiel intelligente Routenplaner, die bei größerem Stau den Umstieg auf öffentliche Verkehrsträger anbieten und die Rückfahrt bis zum eigenen Fahrzeug über Mietfahrzeuge planen (auch reservieren und die Bezahlung abwickeln). Dies sind Beispiele für vorhandene und in naher Zukunft zur Verfügung stehende digitale Innovationen, mit denen vorrangig Großkonzerne aber auch Startups die Digitale Transformation vorantreiben.

Bei der Umsetzung sind regelmäßig auch mittelständische Unternehmen als Zulieferer involviert, doch grundsätzlich ist der deutsche Mittelstand eher zurückhaltend. Es entsteht der Eindruck, als würde sich der deutsche Mittelstandsunternehmer dieser Evangelisierung verweigern, obwohl Industrie 4.0 im Rahmen der Digitalen Transformation mit vorhandenen Methoden und Kompetenzen erreichbar ist.

Hindernisse für Industrie 4.0 im Mittelstand

Gespräche mit Unternehmern im Mittelstand legen nahe, dass diese Zurückhaltung weder grundlos noch unbewusst ist. Es existieren Hindernisse und Anforderungshürden, die es zu überwinden bzw. zu erreichen gilt.

- Das am häufigsten genannte Argument ist ein finanzielles. Im Mittelstand sind finanzielle Reserven in vielen Fällen nicht so üppig, dass man sich Investitionen ohne klares Nutzenversprechen leisten kann. Dieser Mehrwert muss für den Kunden und das Unternehmen klar erkennbar sein und sich im weitesten Sinne auch mit dem bisherigen Erfolgsmodell des Unternehmens verbinden lassen.
- Oft sind grundlegende Voraussetzung zur Entwicklung kühner Zukunftsvisionen in einem relevanten Teil der Unternehmen nicht gegeben. Big Bang und Revolutionen sind für diese Unternehmen des Mittelstands eher Schreckensbotschaften. Reifungsprozesse müssen die Basis optimieren und dann frühe Erfolge schaffen, um im Wettbewerb um knappe Ressourcen im Unternehmen zu bestehen.
- Zukunftsszenarien wie Industrie 4.0 sehen fälschlicherweise das größte Optimierungspotenzial ausschließlich in der Produktion. Nur eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette lässt erkennen, wo tatsächlich ein guter Return on Invest zu erwarten ist.

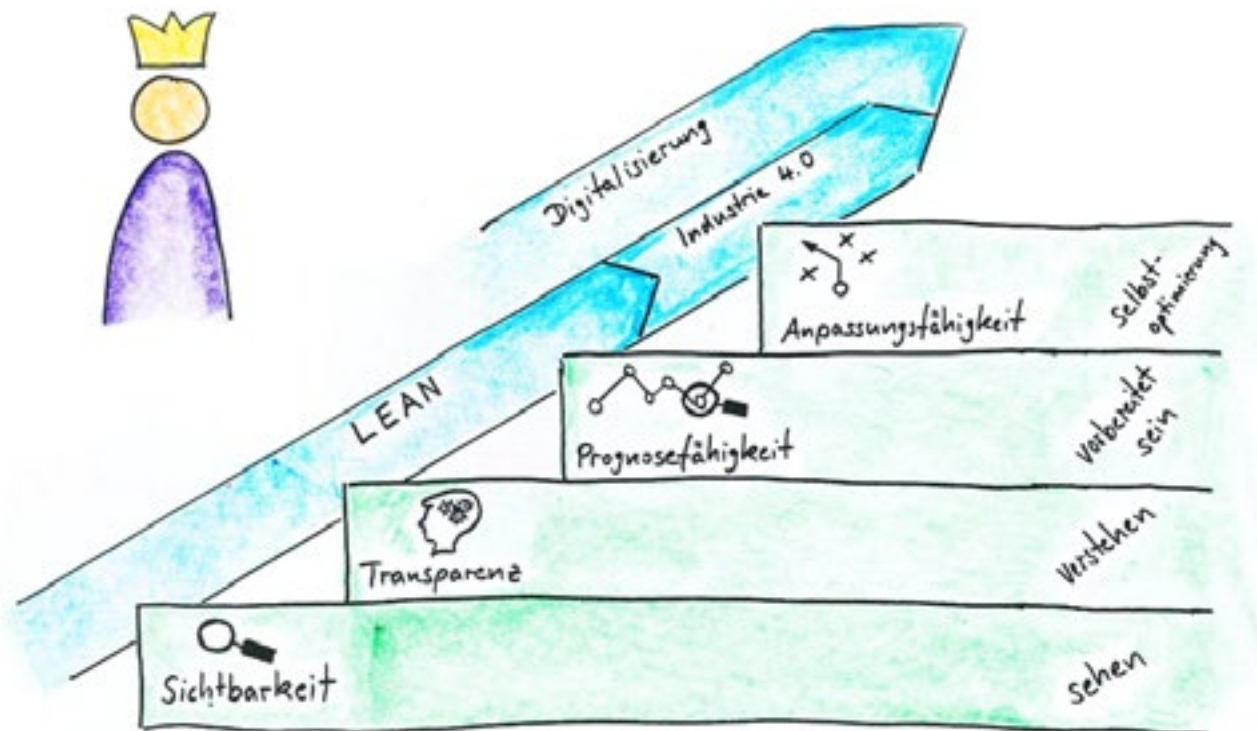
Diese Analyse zeigt zugleich auf, wie Digitalisierung im Mittelstand auszurichten ist:

- Der Fokus ist klar auf Fähigkeiten und dadurch bessere Services oder höhere Effizienz statt auf Investitionen als Selbstzweck zu legen.
- Statt nur die Produktion zu optimieren, ist die Wertschöpfung entlang der Supply-Chain insgesamt ganzheitlich neu auszurichten und miteinander zu verbinden.
- Eine sukzessive Reifung verhindert die Risiken von Big-Bang-Irrwegen, und entwickelt iterativ über steigende Reifegrade einen höheren Kundennutzen

Fähigkeitstreppe auf dem Weg zu Industrie 4.0

In der Digitalen Transformation und Umsetzung von Industrie 4.0 gibt es einige Grundregeln, die sich grundsätzlich durchsetzen: Kundenorientierung und Aufbau von Kompetenzen. Diese Fähigkeiten sind keinesfalls Selbstzweck, sondern sind das Fundament für (digitalen) Kundennutzen.

Industrie 4.0 ist ein wesentlicher Bestandteil der Digitalisierung und braucht bestimmte Fähigkeiten um erfolgreich zu sein. Aus den klassischen Ansätzen von Lean Management lassen sich die Schritte zu Industrie 4.0 gut beschreiben. Im Rahmen einer Fähigkeitstreppe wird die Basis für den nachhaltigen Erfolg gelegt.



„Vergleichbar mit einem Zirkuszelt muss zunächst einmal der zentrale Mast aufgestellt werden, an dem das Zelt hochgezogen wird. [...] An diesem zentralen Pfeiler wird die Fähigkeitstreppe angesetzt und schrittweise über alle Stufen der eigenen Wertschöpfungskette angewandt.“

Zunächst gilt weiterhin, dass der Kunde und der Kundennutzen im Fokus stehen muss. Jeder Schritt auf dem Weg zu Industrie 4.0 muss unter dem Gesichtspunkt von Kundennutzen angegangen werden, um sicherzustellen, dass ein Mehrwert generiert wird. Gerade hierzu gilt es, die Schritte in der Wertschöpfung zu sehen und zu beschreiben. Mit dieser Sichtbarkeit wird erreicht, dass alle Schritte und Beteiligten betrachtet und involviert werden.

Transparenz bedeutet, dass die Abläufe, Erfolgsfaktoren und Wechselwirkungen innerhalb der Prozesskette betrachtet und verstanden werden. Auf dieser Basis können nicht nur gezielte Optimierungen in den Abläufen angegangen, sondern auch der Fortschritt auf dem Weg zu effizienten Prozessen nachgehalten werden. Stetige Verbesserung braucht Transparenz und Messung, damit Fortschritt klar und Mitarbeiter motiviert werden.

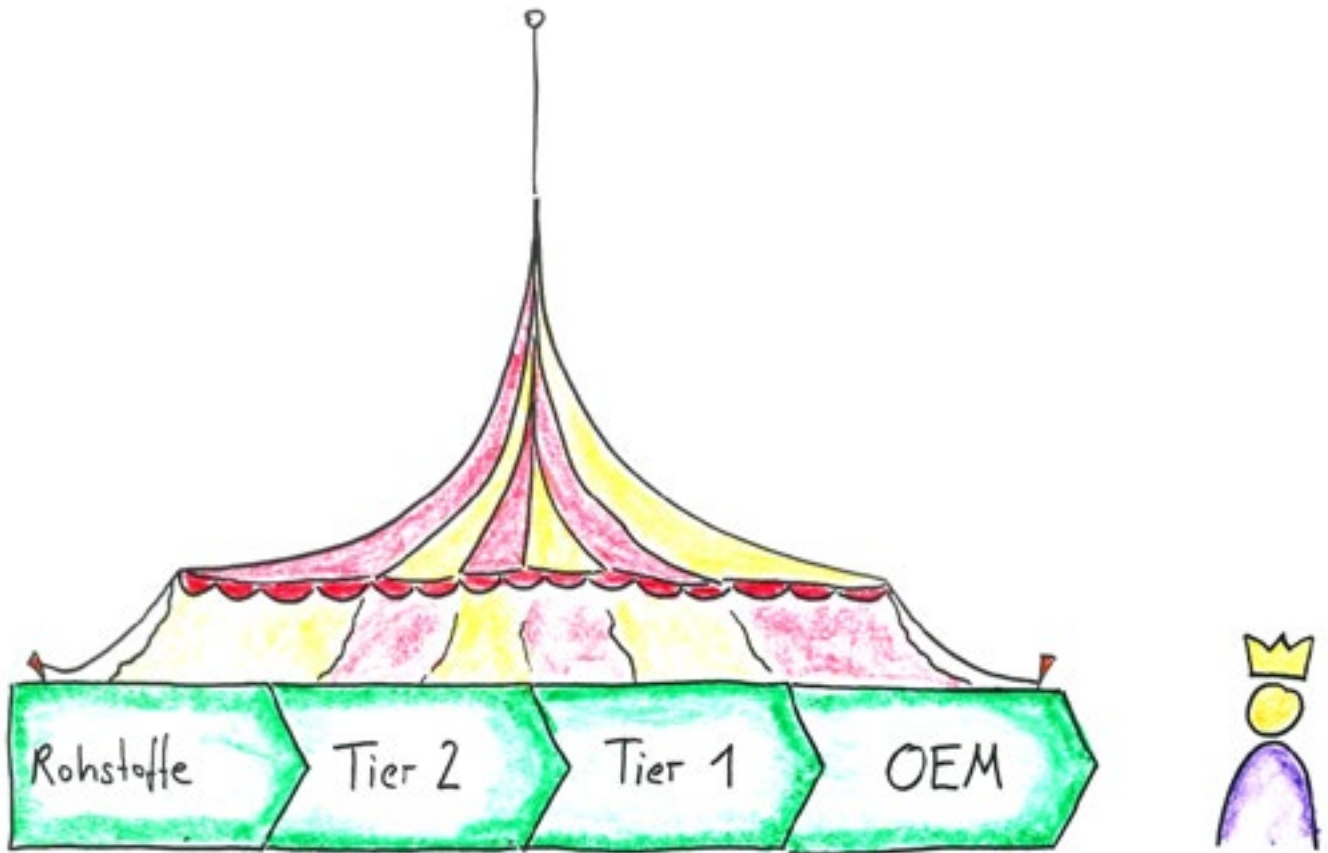
Für das Zusammenspiel in der gesamten Supply Chain ist Prognosefähigkeit elementar. Einerseits gilt es die eigenen Prozesse gut einschätzen, vorhersagen und auch kostenseitig sicher prognostizieren zu können, um als zuverlässiger Hersteller und Lieferant bzw. Service-Dienstleister den Kunden zu gewinnen. Andererseits bringt die Prognosefähigkeit auch eine gewisse Ruhe in die Supply Chain, um eine effiziente Leistungserstellung über die verschiedenen, aufeinander aufbauenden Stufen zu ermöglichen.

Darauf aufbauend ist die Anpassungsfähigkeit eine wichtige Kompetenz, mit der sich das Unternehmen im ständigen Wandel positionieren und durchsetzen wird. Flexibilität von Abläufen, Prozessen, Systemen und nicht zuletzt Mitarbeitern ist entscheidend und muss ein wichtiges Element der Firmen-Philosophie sein. Durch Wandlungsfähigkeit und Flexibilität stabile Unternehmen haben gute Voraussetzungen in der Digitalen Transformation erfolgreich zu sein und nachhaltig Industrie 4.0 umzusetzen.

Diese Fähigkeitstreppe gilt es immer wieder zu beschreiten und so die Reife eines Prozesses sukzessive zu steigern.

Technische Möglichkeiten stellen dabei auf der Fähigkeitstreppe nie das Ziel dar. Sie sind vielmehr Hilfsmittel, um entweder

- das Kundenbedürfnis oder den Beitrag eines Prozesses dazu besser zu verstehen, oder
- um das Kundenbedürfnis besser zu erfüllen.



© Rödl Consulting AG

Aus Supply Chain wird Skill Chain

Die vorgenannte Fähigkeitstreppe gilt es über das eigene Unternehmen hinaus in der gesamten Supply Chain zu etablieren.

Vergleichbar mit einem Zirkuszelt muss zunächst einmal der zentrale Mast aufgestellt werden, an dem das Zelt hochgezogen wird. Die Entwicklung der gesamten Supply Chain startet im eigenen Unternehmen an einer Stelle mit einem Prozess. An diesem zentralen Pfeiler wird die Fähigkeitstreppe angesetzt und schrittweise über alle Stufen der eigenen Wertschöpfungskette angewandt. Dieses Vorgehen soll aber nicht nur auf die direkte Wertschöpfung im Unternehmen begrenzt bleiben, sondern in allen Funktionen des Unternehmens Anwendung finden, also auch in Verwaltung und Administration.

Potentiale in Schnittstellen werden in Produktion wie Administration sichtbar. Die Fähigkeitstreppe wird auch in diesen Prozessen durchlaufen. Irgendwann werden dabei die Grenzen des eigenen Unternehmens überschritten. Mit einer ganzheitlichen Sicht auf die gesamte Supply Chain wird das Zirkuszelt hochgezogen und die Kompetenzen schrittweise auf die vor- und nachgelagerten Unternehmen transferiert.

Sicherlich können nicht alle komplexen Innovationen und Änderungen über alle Schritte der Supply Chain direkt ausgerollt werden, doch sollte das Ziel sein, kundenrelevante Fähigkeiten durchgehend aneinander anzupassen und zu optimieren. Auch hier gilt es wieder, den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen.

Für den mittelständischen Unternehmer bedeutet das konkret, erst einmal aus der eigenen Entwicklung mit den nächsten Prozessen und dann Partnern in der Supply Chain, also dem direkt vorgelagerten Lieferanten und dem direkt nachgelagerten Abnehmer die Kompetenzen anzu-

gleichen, Transparenz zu schaffen, die Prognosefähigkeit zu sichern und Flexibilität zu steigern. Der Erfolg wird sehr schnell motivieren, die weiteren Teilnehmer in der Lieferkette einzubinden.

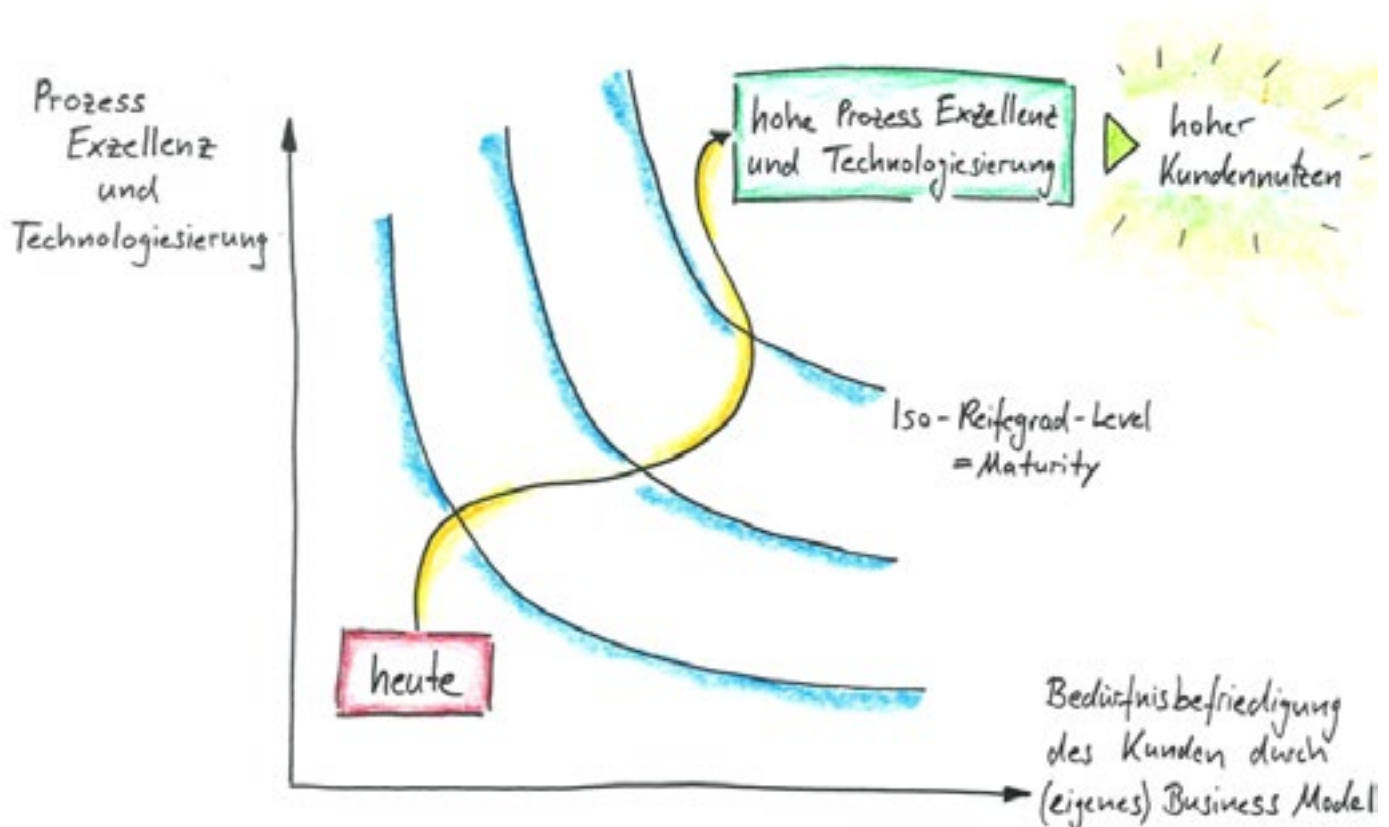
Reifegrade im Industrie 4.0 Evolutions-Modell

Exzellenz in Prozessen und Technologie zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden reifen schrittweise und nähern sich dem gesteigerten Kundennutzen nicht immer gradlinig.

Ausgehend von dem heutigen Stand von Prozess Exzellenz und Einsatz von Technologie ergibt sich eine gewisse Bedürfnisbefriedigung des Kunden im Rahmen des eigenen Geschäftsmodells. Eine gewisse Reifung in der der Weiterentwicklung der eigenen Prozesse für Produkte und

Services, sowie eine fortschreitende Technologisierung bringt neue Aspekte in das eigene Geschäftsmodell. Der Wandel passiert nicht aus Selbstzweck, sondern zielt auf Befriedigung der Kundenbedürfnisse ab, die wiederum den Fortschritt in Prozessen und Einsatz neuer Technologien antreiben.

Keine der genannten Dimensionen wird ausschließlich genutzt und vorangetrieben werden. Es kann sinnvoll sein, mit dem vorhandenen Set an Prozessen und Technologien im Unternehmen zunächst den Kundennutzen zu steigern und die Wertschöpfung zu optimieren, bevor es die nächste Technologie eingeführt wird. Letztendlich ergibt sich eine wellenförmige Bewegung durch das Industrie 4.0 Evolutions-Modell und der hohe Kundennutzen von morgen wird die Basis für übermorgen.



© Rödl Consulting AG

Skill-Chain Maturity

Industrie 4.0, Supply Chain Optimierung und Digitalisierung werden neu definiert. In der Digitalen Transformation bleiben klassische Kompetenzen, Wertschöpfung und Supply Chain elementare Fixpunkte, doch kommen qualitative und nachhaltigere Dimensionen in den Fokus des Unternehmers. Erfolgreiche Unternehmer etablieren eine Skill Chain, basierend auf Fähigkeiten und der übergreifenden Integration der Supply Chain.

Hoher Kundennutzen und damit erfolgreiche Geschäftsmodelle entwickeln sich entlang des Industrie 4.0 Evolutions-Modells zu höheren Maturity-Levels. Die Wechselwirkung von exzellenten Prozessen, Einsatz neuer Technologien und der Steigerung der Bedürfnisbefriedigung unterstützt das Streben nach gesteigertem Kundennutzen.

Diese Ansätze ermöglichen dem mittelständischen Unternehmer die Digitale Transformation zu beginnen und im eigenen Unternehmen Industrie 4.0 erfolgreich zu leben.



Jörg Hattenbach

Jörg Hattenbach ist bei Rödl & Partner als Vorstand verantwortlich für die Rödl Consulting AG, die mit fast 300 Mitarbeitern Unternehmens- und IT-Beratung anbietet.

Sein beratender Schwerpunkt liegt in der Optimierung von leistungswirtschaftlichen Prozessen entlang der gesamten Supply Chain im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0. Jörg Hattenbach hat jahrelange Beratungserfahrung in einem der führenden Lean Management Institute sowie in einer der renommiertesten Top-Management Strategieberatungsfirmen. Zu Beginn seiner Karriere war er für einige Jahre für einen großen englischen Logistikdienstleister in Asien tätig.

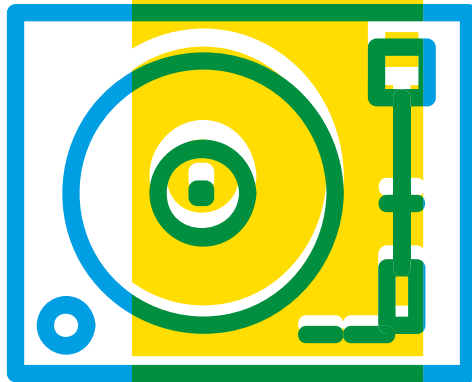
Jörg Hattenbach hat Betriebswirtschaft in Mannheim studiert und hat ein MBA von INSEAD.



Thomas Schlag

Seit 5 Jahren leitet er bei Rödl & Partner den Geschäftsbereich Operative Exzellenz. Das Team für Operative Exzellenz implementiert Lean Management Systeme entlang der gesamten Supply Chain. Insbesondere in der Optimierung von leistungswirtschaftlichen Prozessen und Organisationsformen im Rahmen der Digitalisierung und Industrie 4.0 liegt der beratende Schwerpunkt.

Vor seiner Zeit bei Rödl & Partner hat er für eine der führenden Restrukturierungsberatungen als Projektmanager Operations gearbeitet. Sein Studium der Betriebswirtschaft hat er in Köln und Prag absolviert.



Der Vorteil der ***GESCHWINDIGKEIT***

von Matthias Müller-Wolf, Regional VP Sales Europe, Epicor Software Deutschland GmbH



Abb.1 Lückenlos vernetzte ERP-Umgebungen kombiniert mit leistungsfähigen Analytik-Funktionen schaffen Wettbewerbsvorteile durch erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit ©Bigstock Rawpixel.com

Kundenservice verbessern, Umsatzchancen nutzen, operatives Geschäft optimieren – strategische Ziele, die einen gemeinsamen Lösungsansatz haben: die Reaktionsfähigkeit muss besser werden, nach innen und nach außen. Da richtet sich der Blick bei produzierenden Unternehmen schnell auf das Enterprise Resource Planning – schließlich sind ERP-Lösungen in der einen oder anderen Form bei faktisch allen installiert und bestimmen den Taktschlag des Unternehmens.

„Mit der Installation von Epicor hatten wir sofort vereinfachten Zugriff auf präzisere Daten aus einer zentralen Quelle. Dadurch können wir mit Kunden besser kommunizieren und unsere Services verbessern.“

Enterprise Resource Planning (ERP) nur als Werkzeug zur Prozesssteuerung zu betrachten, ist längst überholt. Moderne ERP-Lösungen sind heute strategische Instrumente für die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen. Sie optimieren die Produktivität und Reaktionsgeschwindigkeit durch Automatisierung von Routinen und vereinfachten Zugriff auf Informationen.

Ein Beispiel dafür ist Boers & Co, ein traditionsreiches niederländisches Unternehmen der Metall- und Blechverarbeitung für die Medizintechnik, Automobilindustrie und Petro-Chemie. Boers entschied sich für die Modernisierung seines ERP-Systems mit Epicor ERP 10, um unter anderem schneller auf spezifische Kundenanforderungen reagieren zu können. „Unsere Entscheidung für Epicor war getrieben von der Notwendigkeit, die sich verändernden Kundenanforderungen konsequent erfüllen zu können“, erklärt Ronald Koot, CEO von Boers & Co FineMetalworking Group. „Im Zuge ihres Unternehmenswachstums fordern unsere Kunden umfassendere Informationen und kürzere Antwortzeiten im Hinblick auf Produktionsplanung und Lagerverfügbarkeit. Mit der Installation von Epicor hatten wir sofort vereinfachten Zugriff auf präzisere Daten aus einer zentralen Quelle. Dadurch können wir mit Kunden besser kommunizieren und unsere Services verbessern.“

Zudem realisierte Boers mit der neuen ERP-Umgebung Quick Response Manufacturing (QRM). Dieses Konzept beschleunigt die Verarbeitung von Aufträgen, Projekten, Prozessen und Informationen über die Geschäftsbereiche hinweg, um Vorlaufzeiten für Kunden zu reduzieren.

Ohne Datensilos schneller am Markt

Die Grundlage für Beschleunigung ist das Aufbrechen von Silos. Der erste Schritt dahin ist, mit ERP Out-of-the-Box einen Großteil der bestehenden Software ablösen zu können.

Um eine übergreifende Sicht und die Steuerung verteilter bzw. internationaler Standorte zu gewährleisten, muss ein ERP-System mehrsprachig verfügbar sein und unterschiedliche Implementierungsoptionen bieten. Dazu zählt, dass schlanke, Two-Tier-Installationen ebenso mit der On-Premise-Lösung am Hauptsitz kombinierbar sind wie Cloud- und Managed-Service-Konzepte. In puncto Integration von Speziallösungen ist ein Blick auf die ERP-Software-Architektur und die zugehörige Middleware erforderlich. Service-orientierte Architekturen (SOA) haben sich hier durchgesetzt, da sie einzelne Geschäftsfunktionen als „Service-Module“ abbilden, die je nach Bedarf miteinander kombiniert werden können.

Beschleunigt am Kunden orientiert

Auf Basis dieser grundlegenden Maßnahmen folgt die Kür der Beschleunigung. Dies betrifft vor allem Antwortzeiten gegenüber Kunden sowie Analysefunktionen, die vorausschauende Planungen, Bewertung von Geschäftsszenarien oder die Identifikation von Verbesserungspotentialen ermöglichen.

Die Voraussetzung dafür sind Echtzeitinformationen aus zentraler Datenhaltung, die heute zum Standard moderner ERP-Lösungen gehören sollten. Den entscheidenden Unterschied macht aus, wie diese Informationen Anwendern zur Verfügung gestellt werden. So profitiert Boers & Co davon, dass das ERP für alle Geschäftsbereiche von der Produktion bis zum Finanzwesen installiert ist und die Mitarbeiter auch mobil über Tablets vollständigen Zugang zum ERP haben. „Der Zugriff auf Epicor über Touch-Screens stellt sicher, dass jeder zu jeder Zeit die nötigen Daten verfügbar hat – etwa um zu klären, welche Produkte auf Lager sind oder um den Status von Projekten zu kontrollieren“, kommentiert Koot von Boers & Co.

Automatismen und Dashboards für mehr Produktivität

Die persönliche Produktivität unterstützen Business Activity Queries (BAQ) – automatisierte Suchabfragen, wodurch Informationen aus dem ERP ganz einfach parat stehen, statt sie suchen zu müssen. Sind diese Abfragen mit wenig Aufwand zu erstellen, kann damit jeder ERP-Anwender die für ihn relevanten Vorgänge im Blick behalten, in Echtzeit nachverfolgen und Alarme für definierte Ereignisse setzen. Mithilfe von Dashboards lassen sich die Informationen aus BAQs komfortabel visualisieren.

Sobald das ERP-System alle Geschäftsbereiche vernetzt, spielen Funktionen für Business Intelligence und Business

Analytics ihre volle Stärke aus. Je nach Geschäftsmodell liegt dabei der Fokus auf Schwachstellen-Analysen in der Produktion, vorausschauendes Beschaffungswesen in volatilen Märkten oder präzise Forecasts im Hinblick auf Produktionsplanung, Lagerhaltung und Liefertermintreue.

Mit Social-ERP Lösungsfindung beschleunigen

Nicht nur, aber insbesondere in der Kundeninteraktion unterstützt Social ERP: im ERP integrierte Social-Media-Technologien, die den Austausch mit Kollegen sowie externen Experten, Zulieferern und Kunden beschleunigen. Aus Social ERP kann ein regelrechtes Wissensmanagement entstehen, wenn es vollständig im ERP integriert und mit den Unternehmensdaten in Kontext gesetzt ist. Von Vorteil ist auch, wenn Social ERP entsprechend gesichert über Web-Browser auch für Nicht-ERP-Anwender zugänglich ist, um flexibel Fachleute hinzuziehen zu können.

Kurz: Lückenlos vernetzte ERP-Umgebungen kombiniert mit leistungsfähigen Analytik-Funktionen sind der Schlüssel dazu, um die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen und daraus Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und auszuschnöpfen. Dazu gehört, Kunden mit kürzeren Antwortzeiten und damit neuen Servicelevels zu binden, Innovationen schneller zur Marktreife zu bringen und beschleunigt Ansatzpunkte für Kosteneinsparungen zu erkennen und umzusetzen.



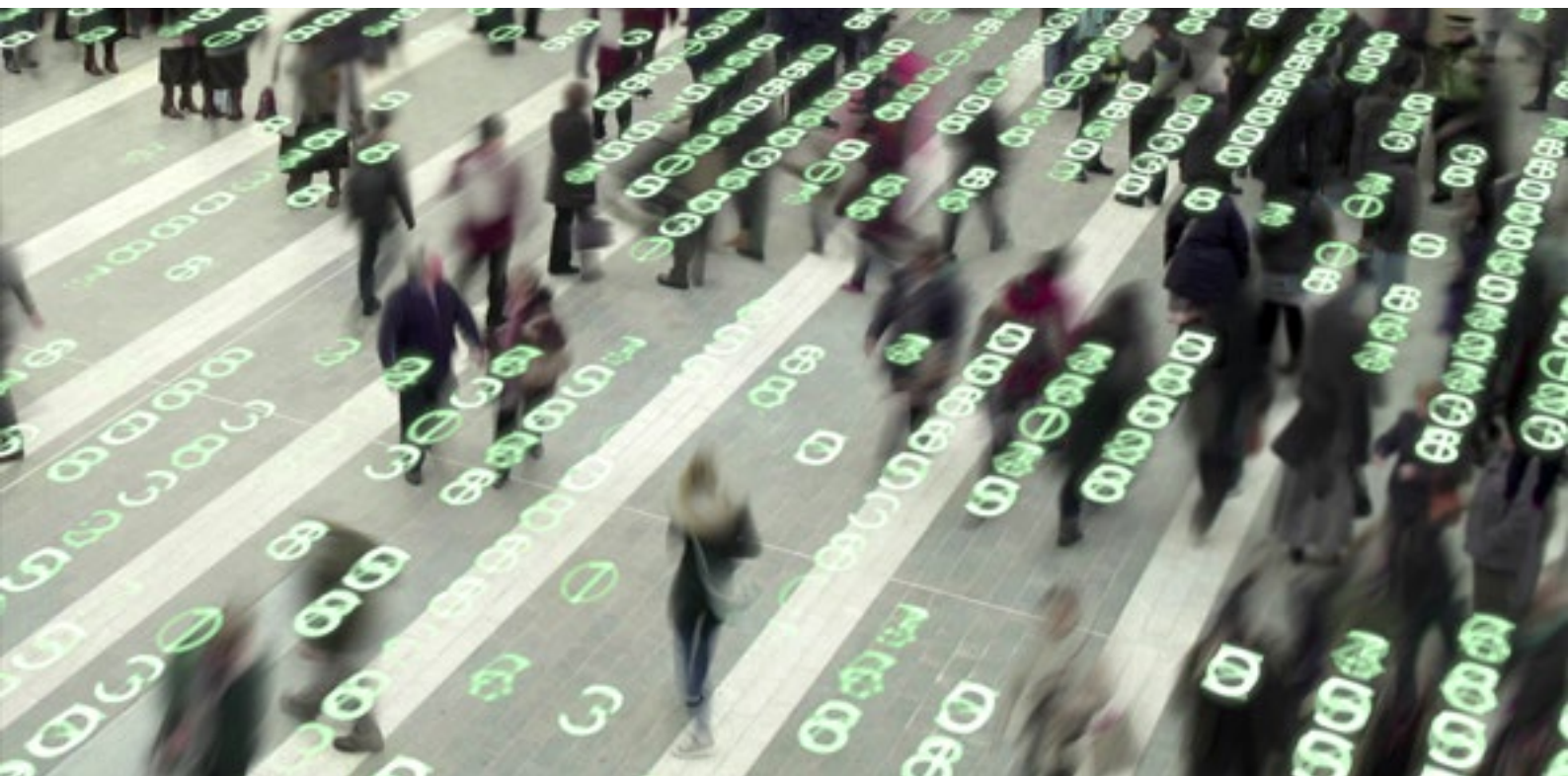
Matthias Müller-Wolf

Matthias Müller-Wolf ist seit 1. Juli 2016 Regional Vice President Europe bei Epicor Software am Standort Frankfurt am Main. Er leitet Nord- und Zentraleuropa als Gesamtregion und berichtet direkt an Sabby Gill, Executive Vice President Epicor International.

Vor seinem Wechsel war Müller-Wolf Vice President Sales EMEA bei T-Systems International. Davor zeichnete er sich in verschiedenen Geschäftsführungspositionen und Vertriebsleitungsfunktionen in der Enterprise Software Industrie aus u.a. bei SAP AG, Oracle, PeopleSoft, JD Edwards, PSI, Plaut und Serena Software GmbH.

Die technologischen Strategien der Herausforderer

von Matthias Müller-Wolf, Regional VP Sales Europe, Epicor Software Deutschland GmbH



©iStockphotos/peterhowell

Laut der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) ist Unternehmenswachstum angesichts globaler wirtschaftlicher Unsicherheiten und kontinuierlicher digitaler Umwälzungen immer schwieriger zu realisieren – ein Szenario, das Unternehmen aus Industrieländern vor weiteren Maßnahmen zur internationalen Expansion abhalten könnte. Dies wäre allerdings ein schwerer Fehler, denn: Wettbewerber aus Schwellenländern holen dynamisch auf.

Multinationale Unternehmen müssen Strategien entwickeln, um sich gegenüber Konkurrenten der Emerging Markets zu behaupten, die immer mehr und stärker werden – so BCG¹. Diese „globalen Herausforderer“ sind angetrieben von hohen Ansprüchen hinsichtlich ihrer Führungsrolle im internationalen Vergleich und zeigen entschlossenes Handeln. Laut David Michael, BCG Senior Advisor und Mitglied des World Economic Forum's Global Agenda Council on Emerging Multinationals, war es vor zehn Jahren noch schwierig, 100 solcher Unternehmen zu identifizieren; heute ist es schwierig, diese Liste auf 100 zu begrenzen. Aus seiner Sicht machen multinationale Unternehmen einen schweren Fehler, wenn sie diese neuen Wettbewerber weder auf der Rechnung noch einen Plan haben, sich gegen diese Gefahr zu wehren.

Mighty Five fordern Industrienationen heraus

In diesem Zusammenhang macht Deloitte im 2016 Global Manufacturing Competitiveness Index² deutlich: China und USA sind nach wie vor führend in der Wettbewerbsstärke der Fertigungsindustrie. Auf Platz drei ist Deutschland. Der Wandel in den Produktionsmethoden und kontinuierliche Investitionen in Fortschritt für höhere Wertschöpfung führten dazu, dass sich traditionelle Industrienationen wie USA, Deutschland, Japan und UK in den Top 10 positionieren und diese Stellung auch behaupten können. Allerdings könnten die „Mighty Five“ – Malaysia, Indien, Thailand, Indonesien und Vietnam – in den nächsten fünf Jahren das Bollwerk der 15 Top-Nationen aufbrechen aufgrund ihrer geringen Arbeitskosten, agilen Fertigungsmethoden, demografischen Entwicklung und Marktwachstum.

Insgesamt stellt die Deloitte-Studie klar, dass ausgebildete Fachkräfte der Wettbewerbsfaktor Nummer 1 sind. Sie mit differenzierten Strategien zu rekrutieren, zu entwickeln und zu halten gehört zu den Kernaufgaben. Ein weiterer entscheidender Wettbewerbsfaktor ist nach Deloitte der Einsatz moderner Technologien. Wesentlich ist zudem die Fähigkeit, kollaborative Netzwerke und starke Partner-Ökosysteme für integrierte Fertigungs- und Technologie-Cluster zu bilden.

Schwellenländer setzen verstärkt auf Technologieführerschaft

Einen detaillierten Blick auf die Unterschiede von Unternehmen aus Industrie- und Schwellenländern zeigt eine aktuelle Studie von Epicor³. Demnach arbeiten Unternehmen aus Schwellenländern fieberhaft daran, einen technologischen Vorsprung im Vergleich zu ihren Gegenspielern

aus den Industrienationen zu erreichen und damit besser für Wachstum gerüstet zu sein. In der Befragung von weltweit mehr als 1.800 Führungskräften waren die Verantwortlichen aus den Schwellenländern vergleichsweise stärker überzeugt, dass Technologie die nötige Flexibilität und Agilität für Wachstum gewährleistet. Die Kernergebnisse der Studie zeigen:

- 54 Prozent der Führungskräfte aus Schwellenländern nannten die „technische Führungsposition“ als signifikanten Wachstumsfaktor (im Vergleich zu lediglich 36 Prozent der Führungskräfte aus Industrieländern).
- Dreiviertel (75 Prozent) der Führungskräfte aus Schwellenländern sagten, dass flexible Arbeitsweisen und Technologien wie mobiles Arbeiten entscheidend sind, Mitarbeiter zu halten (im Vergleich zu 62 Prozent der Führungskräfte aus Industrieländern).
- Führungskräfte aus Schwellenländern sehen auch eher den Vorteil beim Einsatz von Technologie, um Mitarbeiter von banalen Tätigkeiten zu befreien und sich stärker auf wertschöpfende Arbeiten zu konzentrieren. 75 Prozent der Führungskräfte aus Schwellenländern gaben an, dass dies wesentlich dazu beigetragen hat, die Fluktuation von Personal zu reduzieren. Aus den Industrieländern waren nur 65 Prozent dieser Ansicht.

Im direkten Vergleich von Unternehmen aus Deutschland und China sowie Indien als Vertreter der Emerging Markets zeigt die Studie von Epicor: 56 Prozent der Entscheider in China nannten den Einsatz der richtigen Technologie als wichtigsten Faktor für das Unternehmenswachstum in den vergangenen zwölf Monaten, für Indien liegt der Wert bei 41 Prozent, für Deutschland hingegen nur bei 30 Prozent.

Geht es um Wachstumsfaktoren insbesondere für mittelständische Unternehmen, zeigt sich ein ähnliches Bild: Technologieführerschaft ist mit 68 Prozent bei den Befragten in China die Top-Antwort, in Indien liegt der Wert bei immerhin noch 46 Prozent, in Deutschland dagegen nur bei 33 Prozent.

Zudem setzen China und Indien verstärkt auf Technologien, um den Mangel an Fachkräften zu kompensieren: 70 Prozent der Befragten aus China und 63 Prozent aus Indien sind überzeugt, dass dies am einfachsten durch den Einsatz von Technologien zu lösen ist. In Deutschland liegt

der Wert bei 51 Prozent. In China und Indien ist zudem der Fokus auf die Rekrutierung von Mitarbeitern der zwischen 1980 und 2000 geborenen Millenials-Generation deutlich stärker ausgeprägt. 65 Prozent der Befragten aus Indien und 49 Prozent aus China halten dies für wichtig bis sehr wichtig, in Deutschland liegt der Wert bei nur 27 Prozent.

Mehr Spielraum durch IT-Modernisierung

Auch wenn diese Unterschiede teilweise darauf zurückzuführen sind, dass Unternehmen aus Deutschland häufig – noch – über eine bessere IT-Ausstattung verfügen. Der Fokus auf Technologieführerschaft kann den aufstrebenden Industrienationen auf lange Sicht einen ernstzunehmenden Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Führungsanspruch der etablierten Industrienationen einbringen. Zumal Unternehmen aus Schwellenländern zumeist den Vorteil haben, dass sie keine veralteten Geschäftsprozesse und -systeme mitschleppen. Sie haben alle Freiheiten, Geschäftssysteme neuester Standards zu implementieren und mobile bzw. Cloud- Technologien zu nutzen, um agiler zu sein und komplexe Abläufe zu vereinfachen.

Hier sollten auch etablierte Unternehmen aus Industrieländern ansetzen. Bei Fertigungsunternehmen steht dabei

Enterprise Resource Planning (ERP) im Mittelpunkt mit den drei Kriterien:

- Verbesserung der Produktivität von Fachkräften durch hohen Automatisierungsgrad und Entscheidungsunterstützung auf Basis leistungsfähiger Business Intelligence- und Analytics-Funktionen.
- Enge Integration von ERP mit Manufacturing Execution Systems (MES) bis hin zur einzelnen Maschine, um die Anforderungen aus dem Unternehmensmanagement mit den Zwängen der Produktion in Echtzeit abstimmen zu können.
- Unterstützung heutiger Anforderungen an die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg mit Social Collaboration und mobiler Systemnutzung auf Smart Phones und Tablets.

Mit dieser strategischen Modernisierung ihrer IT-Systeme für die Unternehmenssteuerung schaffen sich Fertigungsunternehmen den nötigen Spielraum für systematisches Wachstum im globalen Markt.

1 Boston Consulting Group:

Innovating for Global Growth - Seven Takeaways from the 2016 European Strategy Leadership Summit

<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth-innovation-seven-takeaways-from-2016-european-strategy-leadership-summit/>

2 Deloitte im 2016 Global Manufacturing Competitiveness Index,

<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/manufacturing/articles/global-manufacturing-competitiveness-index.html>

3 MORAR, Growth Survey, 2015:

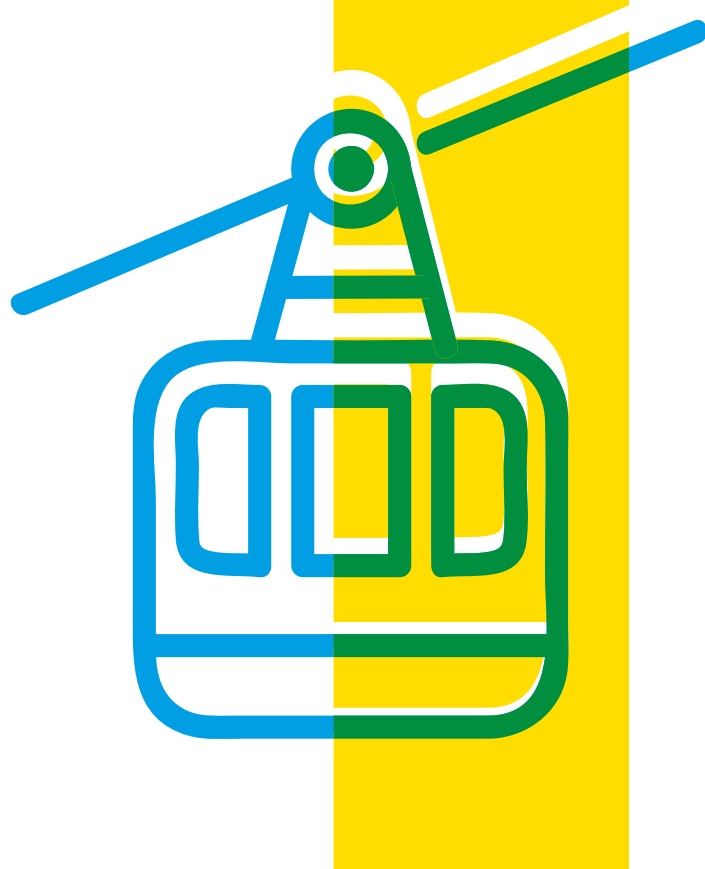
Die Studie wurde durchgeführt von MORAR Consulting im Auftrag von Epicor Software anhand einer Befragung von 1,824 Geschäftsführern und Führungskräften aus dem Finanzwesen, dem operative Geschäft sowie IT in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern aus Fertigungsindustrie, Handel und Dienstleistung (sowie Einzelhandelsunternehmen aller Größen) in den Ländern Australien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Hong Kong, Indien, Mexiko, Singapur, Schweden, UK, und den USA. (MORAR, Growth Survey, 2015). <http://www.epicor.com/germany/Company/Business-Growth.aspx>



Matthias Müller-Wolf

Matthias Müller-Wolf ist seit 1. Juli 2016 Regional Vice President Europe bei Epicor Software am Standort Frankfurt am Main. Er leitet Nord- und Zentraleuropa als Gesamtregion und berichtet direkt an Sabby Gill, Executive Vice President Epicor International.

Vor seinem Wechsel war Müller-Wolf Vice President Sales EMEA bei T-Systems International. Davor zeichnete er sich in verschiedenen Geschäftsführungspositionen und Vertriebsleitungsfunktionen in der Enterprise Software Industrie aus u.a. bei SAP AG, Oracle, PeopleSoft, JD Edwards, PSI, Plaut und Serena Software GmbH.



Woran Digitale Transformation scheitert – und wie sie gelingt

Interview mit Miika Kuoppamäki, Geschäftsführer Qentinel GmbH und Mitglied der Geschäftsleitung Qentinel Group

Viele deutsche Unternehmer winken ab, wenn man Sie auf Digitale Transformation anspricht. Woran liegt das?

Deutschland ist zurecht stolz auf seine Industrie, hat aber Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung. Im Vergleich mit den USA, Japan, Korea oder Skandinavien hinkt Deutschland z.B. bei den schnellen Netzen, der Nutzung des mobilen Internet oder Big Data hinterher. Hier setzt man eher auf Evolution, das steckt auch im Begriff Industrie 4.0, damit fühlen sich die Unternehmer relativ sicher. Vorstellungen von Transformation oder gar Disruption, also schöpferische Zerstörung und ähnlich revolutionäre Umwälzungen, sind vielen Unternehmern dagegen suspekt. Sie sollen sich erstmal in der Praxis beweisen.

„Die Digitalisierung [...] ist so weitreichend wie die Einführung des elektrischen Stroms, aber sie kommt viel schneller als jede bisherige industrielle Revolution.“

Ist die Digitale Transformation nur ein Buzzword?

Überhaupt nicht. Die Digitalisierung ist eine fundamentale gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderung, die jede Industrie, jedes Unternehmen und jeden Arbeitsplatz in der einen oder anderen Form beeinflussen wird. Sie ist so

weitreichend wie die Einführung des elektrischen Stroms, aber sie kommt viel schneller als jede bisherige industrielle Revolution. Ein Beispiel: Apple hat das berührungsgesteuerte iPhone erst 2007 und iPad-Tablets 2010 eingeführt - in deutlich weniger als zehn Jahren hat sich nicht nur unsere Kommunikation fundamental geändert, sondern auch die Art wie wir einkaufen, Bankgeschäfte erledigen, Medien nutzen und so weiter. Zum Vergleich: Die Umstellung vom Schwarz-Weiß-Fernsehen auf das Farbfernsehen dauerte in Deutschland 20 Jahre.

Inzwischen gibt es viele weitere revolutionäre Technologien, die kurz vor der Massennutzung stehen. Das World Economic Forum prognostiziert, dass in zehn Jahren Billionen von Produkten, aber auch Kleidungsstücke, Brillen, Wohnungen, Autos und mittels Technik-Implantaten sogar Menschen selbst mit dem Internet verbunden sein werden. Im Jahr 2026 könnte der erste Computer mit künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat eines Unternehmens sitzen. Jedes zehnte Auto in den USA wird dann bereits autonom fahren, schätzen die WEF-Experten. Das entspricht 25 Mio. Autos – mehr als der gesamten PKW-Jahresproduktion von Toyota, Volkswagen und General Motors zusammen.

Das sind nicht mehr die linearen Prozesse, die wir gut beherrschen, sondern Entwicklungen, die an einem bestimmten Punkt eine unglaubliche Dynamik entfesseln. Die kommenden Veränderungen werden in Tempo und Umfang unseren bisherigen Erfahrungshorizont weit überschreiten.

Das klingt wie ein HighTech-Tsunami, der auf uns zurast. Was muss ein Unternehmer tun?

Auf keinen Fall darf er den Kopf in den Sand stecken und erst mal abwarten. Generell gesehen laufen Unternehmen relativ häufig Gefahr, sich in ihrem vergangenen Erfolg festzufahren. D.h. es wird versucht, dass was man bereits gut macht, immer weiter zu verbessern. Gewissermaßen eine Porter'sche Strategie, anstatt sich zu erneuern. Die ist durchaus auch die Gefahr im Prozess der Digitalisierung.

Die Frage, die man sich als Unternehmer heute stellen sollte, ist ob man von der digitalen Transformation profitieren möchte oder diese lediglich zu überleben versucht. Im letzteren Fall wird der Erfolg voraussichtlich nur von kurzer Dauer

sein, denn die erfolgreiche Digitalisierung ist der Schlüssel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Entscheidend ist die Einsicht, dass eine erfolgreiche Vergangenheit kein Garant mehr für Erfolg in der Zukunft ist. Jeder Unternehmer muss verstehen, dass ihm die neuen Technologien außergewöhnliche Chancen bieten – aber nur, wenn er die Transformation konsequent für sich nutzt. Es gilt nicht mehr das Prinzip „Groß frisst Klein“, sondern „Schnell frisst Langsam“.

Ist diese Sichtweise schon im Mittelstand angekommen?

Es ist bezeichnend, dass selbst die größten deutschen Unternehmen gerade erst beginnen, die Digitalisierung wirklich ernst zu nehmen. Unter dem neuen VW-Chef Matthias Müller setzt Volkswagen erst jetzt ernsthaft auf E-Mobilität und autonomes Fahren. Nicht anders die Deutsche Bank, die kürzlich eine „digital factory“ eröffnete und mit FinTechs kooperiert. Andererseits gibt es viele Industrieunternehmen, die schon längst auf den Digitalisierungszug aufgesprungen sind, z.B. im Maschinenbau mit Diensten wie Fernwartung oder Predictive Maintenance.

Die Annahme, dass nur Konzerne oder High-Tech-Unternehmen von der Veränderung betroffen sind, ist aber nicht richtig. Die Digitalisierung wird alle Bereiche erfassen. In Zukunft wird alles, was sich automatisieren lässt, auch automatisiert werden. In den USA werden gerade Bauroboter entwickelt, die wesentlich schneller arbeiten als erfahrene Maurer. Fabriken werden nicht mehr auf Massenfertigung ausgerichtet sein, sondern viel flexibler arbeiten. Die Produktion wird teilweise lokalisiert werden, z.B. durch 3D-Drucker. Der Branchenverband IFR hat errechnet, dass Deutschland zu den Gewinnern der Automatisierungswelle gehören wird – das spricht für den Mittelstand. Aber auch da wird es Gewinner und Verlierer geben. Entscheidend ist, ob die Führungskräfte schnell handeln und auf Basis der richtigen Daten die richtigen Entscheidungen treffen.

Ist die Digitale Transformation also vor allem eine Frage der Investition in Software und Automation?

Es geht auch um neue Denkweisen. Auf einem Flug nach Finnland habe ich kürzlich neben einem Milchbauern gesessen, der sich in den Niederlanden eine neue Melkmaschine angeschaut hatte. Er erzählte mir, dass er nicht schlecht gestaunt habe, als sich der Hersteller der Melkmaschine zunächst erkundigt hatte, ob er denn eine Glasfaserleitung in die Scheune hätte. Die folgende Erklärung war jedoch einleuchtend:

„Es geht um neue systemische Denkweisen und darum, wie man analog und digital zusammenführt“

Die neue Melkmaschine ist in der Scheune analog mit der Kuh und digital über Glasfaser mit der Molkerei vernetzt. Wenn die Kuh gemolken wird, überprüft die Melkmaschine die Qualität der Milch in Echtzeit vor Ort, untersucht diese auf Krankheitserreger und stellt der Molkerei Statistiken über die Tagesproduktion zur Verfügung. Somit kann die Molkerei die Milchproduktion vorplanen, bevor diese überhaupt im Werk ankommt, und der Milchbauer sicherstellen, dass nicht durch die Milch einer kranken Kuh die ganze Tagesproduktion unbrauchbar wird. Der Milchbauer hat eines der wichtigsten Prinzipien der digitalen Transformation verstanden: Es geht nicht mehr um die Kuh, sondern um die Kunden. Eine Digitalisierung ist dann besonders erfolgreich, wenn sie Kundenbedürfnisse auf eine bessere Art befriedigt. Insgesamt geht es also darum, wie man analog und digital zusammenführt.

„Ein erfolgreiches Digitalisierungsprojekt braucht also ein Team, das nicht nur aus Informatikern und Ingenieuren besteht, sondern sich auch mit Business Cases, Qualitätsmanagement, systemischem Denken und Change Management auskennt.“

Auch die Art, wie wir zusammenarbeiten und planen, wird sich ändern. Klassische Hierarchien mit Managern an der Spitze und Arbeitern an der Basis passen nicht mehr zur digitalen Ära. In sich selbst organisierenden Teams mit wechselnden Hierarchien können die hochqualifizierten Mitarbeiter ihre Kräfte besser einsetzen und schneller Resultate erzielen. Das Management braucht Kennzahlen, die real-time erhoben und ausgewertet werden. Und systemische Modelle, die auch komplexe Netzwerkeffekte berechenbar machen.

Woran scheitern Digitalisierungsprojekte typischerweise?

Bei der Digitalisierung verändert sich die Rolle der IT-Systeme grundlegend; der Server-Raum wird zur Schaltzentrale des Unternehmens - wobei es längst keine eigenen Server mehr sein müssen - und aus Unterstützungsprozessen werden Kernprozesse. Damit eine solche Transformation funktioniert, müssen die Manager und Ingenieure lernen, wie IT-Spezialisten zu denken und die IT-Abteilungen müssen vom internen Zulieferer zum Enabler und Treiber der Geschäftsentwicklung werden. Dieser plötzliche Perspektivenwechsel ist für viele eine Herausforderung, zumal sie neben dem Projekt ja noch ihr Tagesgeschäft machen müssen. Daneben gibt es vier typische Probleme. Erstens: Es ist unklar, wie der Mehr-

wert des Projektes gemessen wird oder die Logik im Business Case ist fehlerhaft. Dann ist ein Scheitern so gut wie sicher. Zweitens: Die Anforderungen an das System sind nicht vollständig definiert oder sie ändern sich im Laufe des Projektes. Das führt unweigerlich zu Kostenexplosionen, Zeitverzögerungen und unvollständigen Implementationen.

Drittens: Informationssysteme sind nicht isoliert, sondern interagieren mit vielen Geschäftsprozessen und externen Systemen. Oft wird die systemische Komplexität dieser Abhängigkeiten unterschätzt, etwa bei der Datensicherheit oder der Verfügbarkeit der Infrastruktur. Viertens: Die Software-Anbieter haben andere geschäftliche Interessen als die Anwender. Die daraus entstehenden Konflikte müssen von der Auftragsvergabe bis zur Abnahme berücksichtigt und im Projektverlauf gelöst werden. Sonst drohen dem Anwender teure Change Requests oder hohe zusätzliche Release-Kosten.

Traditionelles Projektmanagement, das nur aus IT-Sicht agiert, kann diese unterschiedlichen Herausforderungen nicht meistern. Agile Methoden alleine sind noch kein Erfolgsgarant, denn agil heißt nicht schneller zu sein, sondern durch kleinere Arbeitseinheiten und häufigere Kontrollen bessere Qualität zu liefern. Ein erfolgreiches Digitalisierungsprojekt braucht eine systemische Herangehensweise: Zunächst muss ein Wertschöpfungsmodell erstellt werden, in dem alle relevanten Wechselwirkungen erfasst und die Metriken definiert sind. Dazu benötigt man ein Team, das nicht nur aus Informatikern und Ingenieuren besteht, sondern sich auch mit Business Cases, Qualitätsmanagement, systemischen Analysen und Changemanagement auskennt. Mitarbeiter mit diesen Kompetenzen können in den Unternehmen, wenn es sie denn gibt, nur schwer für ein Projekt freigestellt werden.

„Ein großes Digitalisierungsprojekt ist wie die Ersteigung eines hohen Berges. Wenn Sie sicher sein wollen, dass Sie wohlbehalten ihr Ziel erreichen, sollten Sie einen erfahrenen Bergführer dabei haben.“

Welche Rolle spielt Qentinel in diesem Prozess?

Ein großes Digitalisierungsprojekt ist wie die Ersteigung eines hohen Berges. Wenn Sie sicher sein wollen, dass Sie wohlbehalten ihr Ziel erreichen, sollten Sie einen erfahrenen Bergführer dabei haben. Er kennt den Weg, weiß um die Ge

fahren, sorgt für die richtige Ausrüstung. Das ist unser Job. Bei Qentinel haben wir uns darauf spezialisiert, gemeinsam mit unseren Kunden sicherzustellen, dass Digitalisierungsprojekte in ihrer Komplexität und im Zusammenwirken der resultierenden Netzwerkeffekte verstanden und erfolgreich durchgeführt werden.

Die Digitalisierung eines Unternehmens ist viel mehr als nur der Austausch einer analogen Vorgehensweise durch eine digitale. Wenn sich ein Unternehmen an die Anforderungen der sich digitalisierenden Umwelt anpasst, sollte es sich nicht nur fragen, wie die vorhandenen Geschäftsprozesse digitalisiert werden können. Es gilt vielmehr zu verstehen, welchen Veränderungen das Wertschöpfungsnetzwerk des Unternehmens ausgesetzt ist und wie sich dadurch Marktmechanismen, Produkte und Dienstleistungen im jeweiligen Sektor, interne und externe Zusammenarbeit in Unternehmen, sowie die genutzten Technologien und die grundlegenden Anforderungen der Wettbewerbsfähigkeit verändern.

Mit Qentinel Quality Intelligence haben wir ein Werkzeug geschaffen, das eine systemische Digitale Transformation ermöglicht. Quality Intelligence ist eine Software zur Steuerung der Digitalisierung von Unternehmen. Sie ermöglicht es, den Mehrwert, der im System durch die Digitalisierung geschaffen wird, zu identifizieren und zu messen. Zudem werden auf dieser Plattform die Umsetzungsmaßnahmen definiert und der Erfolg der Digitalisierung während der Implementation und im Betrieb gemessen. Qentinel Quality Intelligence wurde in Zusammenarbeit mit der Aalto Universität in Helsinki entwickelt und ist in der EU und den USA patentiert.



Miika Kuoppamäki

Miika Kuoppamäki hat in Europa, Nord- und Südamerika, Asien sowie im Mittleren Osten und Afrika internationale Arbeitserfahrung gesammelt. Mit 29 Jahren stieg er bei Nokia zum Strategieleiter und Mitglied der Geschäftsleitung auf. Hiernach folgten weitere Stationen als Leiter der Neuproduktentwicklung bei Visa Europe in London und als Geschäftsführer einer technischen Beratungsgesellschaft in Finnland. Heute ist Miika Kuoppamäki Geschäftsführer der Qentinel GmbH in Düsseldorf und Mitglied des Vorstands der Qentinel Gruppe. Er ist für Internationalisierung und organisches Wachstum in Mitteleuropa verantwortlich. Er hat in Deutschland Wirtschaft studiert, besitzt einen weiteren Abschluss an der Universität Oxford und ist Doktorand an der Universität Witten/Herdecke.

Qentinel FOCUS

Für **Unternehmer** und **Manager**, die vor einer Investitions-Entscheidung die Wertschöpfung des neuen Systems berechnen wollen.

Qentinel GOAL

Für **Projektleiter**, die sicherstellen wollen, dass ihr Projekt den maximalen Nutzen schafft und Risiken minimiert werden.

Wir **messen, steuern** und **verbessern**

die **Wertschöpfung** und **Qualität** Ihrer Geschäftsprozesse.

Qentinel TOUCH

Für **Führungskräfte** und **Customer Experience-Verantwortliche**, die das Kundenerlebnis messen und systematisch verbessern wollen.

Qentinel PACE

Für **F&E Leiter, Product und Service Owner**, die neue Produkte und Services schneller auf den Markt bringen wollen.

MESSBAR



TRANSPARENT



UMSETZBAR



Projektteams & Werkzeuge

Der **Chief Disruption Officer** als Alternative zum **Chief Digital Officer** – Interview mit Otto Schell, DSAG!

Interview mit Otto Schell, GME SAP Business Process Manager, Deutschsprachige SAP-Anwendergruppe e.V. (DSAG)

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

Alle rufen nach der Digitalisierung. Das Problem dabei: Oft greift die Digitalisierung zu kurz und es wird nur 1:1 automatisiert oder dematerialisiert ohne wirklich die eigene Wertschöpfung neu zu denken.

Dann hilft u.U. auch kein Digital Officer.

Brauchen wir vielleicht einen Disruption Officer für die Transformation, der weniger auf die Technologien achtet als auf die potenziellen Bedrohungen und Chancen im Digitalen Zeitalter und notfalls auch auf die Tische springt, wenn ein Unternehmen die Zukunft verschläft? Was hier noch humorig klingt, kann bitterer Ernst werden.

Wer wäre für ein Interview zu diesem Thema besser geeignet als Otto Schell, selbst seit kurzem Chief Disruption Officer, Vorstand der DSAG und vor allem Vater der „Transformation 4.0“. So freuen wir uns sehr, dass er sich für unsere Fragen Zeit nimmt und mit Erfahrung und Inspiration unsere Perspektiven weitet.

Viel Spaß beim Lesen
wünscht Ihnen Ihr Competence Site-Team



Otto Schell

Seit 2008 ist Otto Schell in der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) e.V. ehrenamtlicher Vorstand Branchen/Geschäftsprozesse, Ressort Branchen. Daneben leitet er u.a. den Arbeitskreis Globalisierung und ist aktiv in diversen DSAG/SAP-Gremien sowie im internationalen Umfeld der SAP-Anwendergruppen.

Otto Schell ist GM Global SAP Business Architect and Head of SAP CCoE und leitet als SAP Business Process Manager das EMEA SAP Business CCoE eines globalen Automobilherstellers. In dieser Rolle ist er in globalen und regionalen Transformation/SAP-Initiativen vertreten und mit dem Aufbau der SAP CCoEs vertraut.

„Wir müssen aber aus unseren alten (Denk-)Grenzen ausbrechen und das Unbekannte suchen, und nicht nur das Bestehende technologisch optimieren oder marginal verändern.“

1: Von der Transformation 4.0 zur Disruption

Als viele Industrie 4.0 noch technisch missverstanden, hast Du frühzeitig auf eine Transformation gedrängt. Dem sind zum Glück viele gefolgt. Jetzt forderst Du den neuen CDO - Chief Disruption Officer - als transformatorische Alternative zum technologie-orientierten Chief Digital Officer. Was läuft falsch mit der Digitalisierung? Müssen wir uns Sorgen machen um Deutschlands Zukunftsfähigkeit, u.a. im Mittelstand?

Schell

Jetzt, wo wir endlich erkannt haben, dass etwas gemacht werden muss, scheint leider vieles als Selbstzweck angegangen zu werden. Wir digitalisieren, aber oft optimieren wir Silos oder versuchen bestehende Organisationen mit parallelen „Start Ups“ zu umgehen oder benennen einen Chief Digital Officer, ohne die Erwartungshaltung und die Transformationsrichtung in der Organisation vorab zu klären.

All das hat für mich wenig mit der Transformation zu tun, die ich im Kopf habe, sondern eher mit einem Aktivismus. „Dabei sein“ versus neue strategische Visionen, in diese Falle laufen wir zu oft. Digitale Cargo-Kulte bzw. Ersatzhandlungen werden uns aber im globalen Wettbewerb nicht retten.

Von daher ist die Forderung nach einem CDO als Chief Disruption Officer mehr als berechtigt, auch wenn natürlich nicht jeder Wandel disruptiv sein wird und ich auch keine Grundsatzdiskussionen zur Disruption beginnen möchte. Wir müssen aber aus unseren alten (Denk-)Grenzen ausbrechen und das Unbekannte suchen, und nicht nur das Bestehende technologisch optimieren oder marginal verändern. Weltmarktführung in Zeiten der Transparenz und Agilität eines IoT sieht halt anders aus.

2: Der Chief Disruption Officer - gegen das Beharren?

Jede Innovation sorgt für den Widerstand der Träger der bisherigen Alt-Logik. Was könnte da ein Chief Disruption Officer leisten, was der Chief Digital Officer nicht leistet?

Schell

Letztendlich geht es darum nicht nur zu hinterfragen, sondern Alternativen aufzuzeigen. Man wird da nur glaubhaft sein, wenn man neben „Abliefern“ auch neue Wege geht. Oder anders gesagt, eine neue Stellenbeschreibung „CDO“ reicht alleine nicht aus. Es ist ein Thema, was die gesamte Organisation und deren Umfeld angeht.

Nur weil man einen neuen Titel bekommt, wird nichts passieren, wenn man es nicht vorlebt, oder man Angst um seine nächste Beförderung hat, weil man als CDO Grenzen überschreiten muss. Ich versuche genau das rüberzubringen, es ist keine Rolle, es ist die Einstellung zum permanenten Wandel, die mich treibt.

3: Kompetenz des Chief Disruption Officers?

Ein Disruption Officer könnte schnell an der Akzeptanz scheitern. Welche Kompetenzen muss er mitbringen, um erfolgreich zu sein? Warum setzt GM auf Otto Schell? Worauf würdest Du in dieser Rolle achten?

Schell

„Mitnehmen“ ist einer der Erfolgsschlüssel. Es sind so viele Talente in unseren Unternehmen, so viele Ideen, die runter diskutiert werden oder in der Frustration enden. Ein anderer Erfolgsschlüssel ist das „Vorleben“. Wenn ich aus Meetings rausgehe, muss sich jeder der Frage seiner „Relevanz für morgen“ stellen. Nur wenn Menschen sehen, dass ich das für mich selber mache, werden Sie es adaptieren und Veränderung vorantreiben.

„Wir brauchen nicht auf die Geschichtsbücher zu warten, wir können Geschichte machen.“

Daneben ist es aber auch immer wichtig, wie oben schon gesagt, „abzuliefern“. Nur das bringt den nötigen Respekt für so eine Rolle. Am Ende zählen Fakten.

4: Netzwerk der Disruptiven!

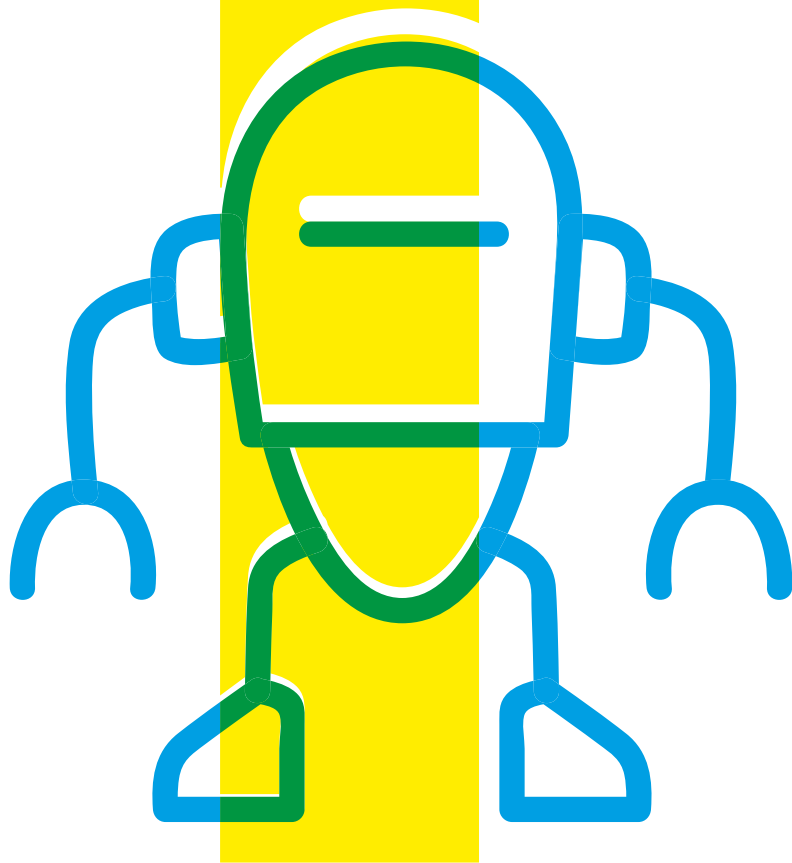
Ein Disruption Officer allein kann die Last des Disruptiven nicht so erfolgreich meistern wie ein Netzwerk. Als DSAG Vorstand und Vertreter des Diplomatic Council bist Du ein erfahrener Netzwerker. Was sind da Deine Zukunftspläne?

Schell

Wir leben in einer für unsere Generation genialen Zeit. Wir können auf einer IoT Plattform mitgestalten, mit beeinflussen. Dazu gehört nicht nur über Grenzen zu gehen, sondern auch in diesem Netzwerk zu agieren, wie gesagt, jeder ist irgendwo relevant, vielleicht an einer anderen Stelle.

Regierungsverantwortung Legislaturperioden-bezogen, das interessiert die IoTler wenig, soziale Architekturen werden uns bestimmen. Ob Roboter Steuern zahlen, wird uns beschäftigen müssen, um den sozialen Ausgleich zu wahren. Meine Zukunftspläne sind einfach: Diese Themen mit der künftig verantwortlichen Generation global anzugehen, solange ich noch relevant bin. Dies im Netzwerk mit Gleichgesinnten zu tun, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit ...

Vielen Dank für das Interview!



Changeability und IT-Organisation

herausgegeben von OPITZ CONSULTING GmbH

„Sicher bildet Technologie die Basis, die Veränderung ist jedoch viel umfassender. Sie erfordert einen Kulturwandel in Unternehmen, vor allem die Fähigkeit der flexiblen Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg, oft über das eigene Unternehmen hinaus, die Nutzung von großen Datenmengen, ein ständiges Hinterfragen der Geschäftsmodelle, um auch künftig den Kundenzugang und die Kundenbindung zu verteidigen.“

Heinrich Hiesinger, ThyssenKrupp, FAZ, 21.1.2016



In diesem Beitrag gehen wir auf das grundlegende Denkmuster Changeability ein und legen dar, warum das Thema Change in Bezug auf die Mitarbeiter wie auch in Hinsicht auf die IT-Organisation grundlegend ist. Anschließend werden die neuen organisatorischen Ansätze erläutert, die durch die Digitalisierung in der IT-Organisation sinnvoll werden. Dabei nehmen wir auch neue, durch die Digitalisierung getriebene Denkmuster bei der IT-Organisation auf und erläutern deren Auswirkungen.

Die zukünftige Notwendigkeit, sich permanent mit den Gegebenheiten des Marktes zu verändern, ist keine neue Forderung – neu ist aber sehr wohl die Geschwindigkeit der Veränderung und der als kontinuierlich steigend verspürte Wettbewerbsdruck. Wir bezeichnen diese Fähigkeit der Erneuerung im organisatorischen Kontext als Changeability (die ability to change).¹

Aber warum ist das heute besonders wichtig? Hier kommt der Begriff der organisatorischen Ambidextrie² ins Spiel, der kurz gesagt die Eigenschaft bezeichnet, sowohl innovativ als auch effizient zu sein. Mit Blick auf die IT-Organisation wird dies häufig auch als bimodale IT³ oder auch IT der zwei

Geschwindigkeiten bezeichnet, jedoch sind die Fragestellungen an Fachbereich und IT identisch: Wie erreicht man eine in die Zukunft gerichtete Effektivität und gleichzeitig eine am Kostendruck ausgerichtete Effizienz? Wie schafft man Freiraum für Innovationen, ohne den aktuellen Erfolg des Tagesgeschäfts zu vernachlässigen? Wie balanciere ich Agilität und Disziplin in der Organisation aus?⁴

Organisatorische Ambidextrie

Aktuell werden gerne Begrifflichkeiten wie Digitalisierung und Industrie 4.0 herangezogen, um aus verschiedenen Blickwinkeln das Zeitalter der vierten industriellen Revolution zu beschreiben. Während es Ende des 18. Jahrhunderts zunächst um die Erfindung der manufakturmäßigen Produktion selbst ging, wurde Anfang des 20. Jahrhunderts mit der zweiten industriellen Revolution das Zeitalter der Aufgabenteilung und Massenfertigung eingeläutet. Bereits in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts schloss sich dann die Phase der Optimierung und Automatisierung an, die mit Beginn des aktuellen Jahrhunderts den Grundstein für die Phase der Digitalisierung – als sogenannte vierte industrielle Revolution – auf Grundlage cyber-physischer Systeme gelegt hat.



©Photocreo Bednarek - stock.adobe.com

Ohne auf das viel zitierte Mooresche Gesetz weiter einzugehen, zeigt bereits diese in zeitlich immer kürzeren Zyklen ablaufende Entwicklung auf, welche Schlüsseldisziplin Unternehmen entwickeln müssen, um auch in Zukunft nachhaltig erfolgreich zu sein: die Fähigkeit zur kontinuierlichen und vor allem schnellen Adaption. Im Gegensatz zu den vergangenen Zeiten der ersten, zweiten und dritten industriellen Revolution gibt es jedoch einen gravierenden Unterschied bezüglich der Anforderung an ein Unternehmen: Während zu Beginn vor allem die Innovation gefragt war, wurde zu späteren Zeiten primär die Optimierung gesucht. Dabei reichte es für den Erfolg zumeist aus, entweder Innovationsführer oder Kostenführer zu sein. Im Zeitalter der Digitalisierung wird es in absehbarer Zeit erforderlich sein, Innovation und Optimierung innerhalb eines Unternehmens zu beherrschen. Diese Fähigkeit wird auch als Ambidextrie (= Beidhändigkeit) bezeichnet.

Der Begriff der organisatorischen Ambidextrie wird in der Literatur bereits seit Mitte der 70er- Jahre des vergangenen Jahrhunderts diskutiert und jeweils etwas unterschiedlich interpretiert. So sehen beispielsweise Raisch und Birkinshaw⁵ in organisationaler Ambidextrie die Fähigkeit einer

„Im Zeitalter der Digitalisierung wird es [...] erforderlich sein, Innovation und Optimierung innerhalb eines Unternehmens zu beherrschen. Diese Fähigkeit wird auch als Ambidextrie (= Beidhändigkeit) bezeichnet.“

Organisation, effizient ausgerichtet und gleichzeitig hinsichtlich möglicher Umweltveränderungen anpassungsfähig zu sein. Dies entspricht somit auch der vorangegangenen Aussage, dass die Notwendigkeit, sich permanent an den Gegebenheiten des Marktes auszurichten, keine neue Forderung ist. Im Kontext der Digitalisierung kommt aber dem Gedanken der schnellen Anpassungsfähigkeit eine besondere Bedeutung zu, da sich Unternehmen durch die extrem kurzen technologischen Innovationszyklen und die disruptiv dynamischen Marktveränderungen einem zunehmenden (Zeit-)Druck ausgesetzt sehen. Daher reicht eine einfache Anpassung an die Marktentwicklung und eine gleichzeitige Optimierung nach innen nicht mehr aus. Vielmehr muss das Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, das eigene Geschäftsmodell gleichermaßen kontinuierlich zu optimieren und parallel – im Extremfall – durch eigene Innovationskraft disruptiv zu ersetzen. Diese Beidhändigkeit machen O'Reilly und Tushman⁶ an den beiden Begriffen „Exploration“ und „Exploitation“ fest, also der Fähigkeit, gleichzeitig innovativ forschen und substanziell optimieren zu können, um langfristig anpassungsfähig zu sein.

Mit Blick auf die Herausforderungen der Digitalisierung und auf Grundlage unserer Erfahrungen ist die organisatorische Ambidextrie daher eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen. Sie ist jedoch, wie der Begriff vielleicht vermuten lässt, nicht durch rein organisatorische Maßnahmen (Restrukturierung etc.) herzustellen. Vielmehr ist dies eine Kulturfrage, die vom Unternehmen und damit von jedem einzelnen Mitarbeiter zu beantworten ist. Nur wenn sich alle bewusst sind, dass man in beiden Welten (Exploration und Exploitation) gut sein muss, ist der Grundstein für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit gelegt. Hinzu kommt aber schnell die Erkenntnis, dass auch die innere Bereitschaft im Unternehmen bestehen muss, die auftretenden Veränderungen aus Innovation und Optimierung nicht als Gefahr, sondern als Chance anzusehen. Diese Sichtweise führt uns zum nächsten Begriff, der Changeability.

Changeability als Haltung

Bereits der englische Naturforscher Charles Darwin stellte Mitte des 19. Jahrhunderts fest, dass nicht die stärkste oder die intelligenteste Spezies überlebt, sondern die, welche die größte Anpassungsfähigkeit besitzt:

„It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.“

(Charles Darwin)

Übertragen auf den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass nicht nur methodisch fachlich dem Gedanken der Ambidextrie Rechnung getragen werden muss, sondern eine Kultur des Wandels im Unternehmen etabliert werden muss. Um in Zeiten der Digitalisierung nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen eine zentrale Schlüsseldisziplin entwickeln: die Fähigkeit zur kontinuierlichen und schnellen Anpassung, kurz: Changeability.

Aufgrund des rasanten technologischen Wandels werden bewährte Geschäftsmodelle digitalisiert oder sogar disruptiv ersetzt. Um neue Wege der Geschäftsgenerierung zu entwickeln, sind „genial einfache“⁷ Lösungen mit schneller Marktreife gefragt. Üblicherweise reagieren Unternehmen mit Organisationsveränderungen auf solche Marktdynamiken.⁸ Die Digitalisierung erfordert hier jedoch ein vollständiges Umdenken: Etablierte Stabilitätsanker wie Organisationsstrukturen und Prozesse treten in den Hintergrund. Nicht jede Marktdynamik darf in eine Veränderung der Unternehmensorganisation übertragen werden. Denn dies führt – zumindest zeitlich befristet – zur Fokussierung auf Interna, was die dringend erforderliche Aufmerksamkeit auf den Markt nachhaltig reduziert.

Stattdessen muss die volle Konzentration darauf liegen, die Geschwindigkeit in der Marktanpassung mit Blick auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu erhöhen. Dies gelingt dauerhaft nur, wenn im Unternehmen derart stabile Organisationsstrukturen und Kommunikationsmuster bestehen, dass interne Reorganisationen eher zum Ausnahmefall denn zur Regel werden. Vielmehr wird sich künftig ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil für diejenigen Unternehmen ergeben, denen es gelingt, ihre

Herausforderungen der Ambidextrie

Kosten, Profit
Marge
Produktivität

Exploitation

- Verbesserung/Verfeinerung
- Geringes Risiko
- Effizienz
- Qualität

Optimierung:

Effiziente Ausnutzung des bestehenden Geschäfts

Formal

Sichert die derzeitige Profitabilität der Organisation

Autoritär, top-down

Innovation
Wachstum
Meilensteine

Exploration

- Suche, Variation & Experiment
- Risikofreudig, disruptiv
- Schnell
- Flexibel

Innovation:

Entdeckung neuer Geschäftschancen

Agil

Sichert die zukünftige Profitabilität der Organisation

Visionär, flache Hierarchien

organisatorische Robustheit aus einer Kultur der Changeability zu erreichen, ohne dabei an Stabilität einzubüßen.⁹ Dies stellt natürlich insbesondere für die größeren Unternehmen eine Herausforderung dar, die zurzeit in große, auf Skaleneffekte hin optimierte und stark spezialisierte Bereiche aufgeteilt sind. Hier erscheint es aber im Gegensatz zu groß angelegten Reorganisationen aus unserer Sicht empfehlenswert, verschiedene Organisationsmuster zu erproben, um festzustellen, welche Strukturen vor dem Hintergrund der Unternehmenshistorie und der aktuellen Kultur erfolgreich umgesetzt werden können. Zudem führt diese eher evolutionär angelegte Organisationsanpassung meist zu einer intensiveren Einbindung der Mitarbeiter, so dass aus dem ‚Müssen‘ ein ‚Wollen‘ wird.

Changeability ist somit eine Fähigkeit, die Unternehmen konsequent erarbeiten und langfristig erhalten müssen. Sie gründet sich nicht auf kurzfristige Änderungen von Strukturen und Prozessen, sondern sie stellt den Weg zu einer Unternehmenskultur dar, der nachhaltig eingeschlagen werden muss. Das Ja zur Changeability muss dabei vor allem von der Unternehmensleitung kommen. Darüber hinaus ist dieser Weg durch Change Facilitation, also den Aufbau von Change-Kompetenz in allen Unternehmensbereichen, kontinuierlich zu begleiten – sowohl mit Blick auf die technologischen Impulse der Digitalisierung als auch mit Blick auf die Belegschaft als zentralem Gestalter des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund sollten aus heutiger Sicht vier Schlüsselbereiche in folgendem Sinne überdacht werden:

- Die Rolle der Informationstechnologie (IT) als Botschafter der Digitalisierung: Neben Entwicklung und Betrieb von Soft-, Firm- und Hardware muss die IT zukünftig in die Unternehmensentwicklung mit eingebunden werden und digitale Innovationen proaktiv aufgreifen und vorantreiben.
- Die Rolle der Unternehmensleitung als Treiber breit aufgestellter Strategiearbeit: Statt Strategievorgaben top-down aus dem Top-Management oder aus tieferen Ebenen der Führungsriege (bottom-up oder middle-out) wird die Einbindung von Strategieimpulsen aus allen Bereichen und Ebenen des Unternehmens entscheidend.
- Die Rolle des Fachbereichs als Gestalter digitaler Geschäftsmodelle: Statt Anforderungen an die interne IT in deren Rolle als Service-Dienstleister zu übergeben,

werden die Fachbereiche als Produkt Owner und Gestalter der Digitalisierung mit Hilfe der IT eine aktive Rolle übernehmen. Das Miteinander in gemischten Teams wird sich verstärken. Hierzu müssen die Fachbereiche aber digitale Kompetenz entwickeln.

- Die Rolle des Human Resource Management (HR) als ‚Gärtner‘ des Cultural Change: Statt der (heutzutage eher üblichen) verwaltenden, unterstützenden und moderierenden Rolle muss HR ein wesentlicher Treiber der kulturellen (digitalen) Transformation im Unternehmen werden – Kulturarbeit muss vom Elfenbeinturm-Thema zum zentralen Element in der HR-Kernwertschöpfung werden.

IT als Botschafter der Digitalisierung

Die IT ist in Zeiten der Digitalisierung nicht nur Lieferant von Soft-, Firm- und Hardware auf Abruf, sondern agiert auch als zentraler Gestalter der Digitalen Transformation. Sie muss als Botschafter der Digitalisierung technologische Innovationen aufgreifen und für die unternehmensweite Vernetzung des Wissens dieser Technologien sorgen. Ihr kommt dabei eine zunehmend übergreifende Kommunikationsaufgabe zu, um die Impulse der Digitalisierung schnell und gewinnbringend im Unternehmen zu etablieren. Sie ermöglicht und treibt digitale Veränderungsimpulse.

Im Kontext organisationaler Ambidextrie muss sie daher die Fähigkeit entwickeln, sowohl innovativer Treiber als auch konsequenter Optimierer zu sein. Hierbei verändern Mindsets wie beispielsweise „Agile“ und „Lean“ die Art, wie Unternehmen digitale Produkte entwickeln und kontinuierlich verbessern. Agil zu handeln impliziert, agil zu entscheiden, um Agilität als Grundhaltung auch über Bord zu werfen, wenn andere Methoden im individuellen Kontext oder in bestimmten Situationen zu besseren Ergebnissen führen. Denn gerade eine Grundsatzdiskussion, ob nun agiles oder klassisches Projektmanagement zu bevorzugen ist, wird die Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich nicht fördern und die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle eher behindern denn beschleunigen. Gerade aktuelle Bewegungen zur agilen Skalierung¹⁰ (wie z.B. LeSS oder SAFe) verzahnen daher die IT immer stärker mit Produktentwicklungs-, Marketing- und Vertriebsprozessen sowie mit Strategiearbeit, um möglichst schnell zu einem gemeinsamen Verständnis und einem gemeinsamen Vorgehen zu kommen. Ebenso öffnen sich die klassischen Ansätze zunehmend dahingehend, dass auf Portfolio-Ebene klassisch und auf operativer Projekt-Ebene agil

vorgegangen wird. Insofern sollte der Schwerpunkt darauf liegen, loszulegen, und nicht darauf, eine elaborierte Methodenumsetzung zu diskutieren. Hierfür reicht meist eine schnelle Einigung auf Grundprinzipien und ein „Learning by Doing“, das durch Facilitatoren bzw. Coaches unterstützt wird.

Unternehmensleitung als Treiber breit aufgestellter Strategiearbeit

Mit Blick auf die Anforderungen der Digitalisierung greift die Strategieentwicklung und -umsetzung durch das obere Management viel zu kurz.¹¹ Derartig entwickelte Strategien, im Zweifelsfall im Elfenbeinturm erdacht, bleiben in der Regel Absichtserklärungen, die der Bewährungsprobe in der Praxis nicht immer standhalten, je näher sie an die operative Ebene gelangen. Insbesondere wenn der Kommunikationsprozess für die Strategie länger dauert als der Innovationszyklus am Markt, werden ursprünglich wichtige Weichenstellungen plötzlich wieder in Frage stehen. Strategiearbeit unter dem Druck der Digitalisierung ist daher nur dann zugleich marktgerecht und sinnstiftend für die komplette Belegschaft einer Organisation, wenn sie – dem systemischen Gedanken von Luhmann und Habermas folgend – auf eine breitere Basis gestellt wird: Ideen aus der operativen Breite (Peripherie) des Unternehmens, die sich aus Marktdynamik und technologischen Entwicklungen ergeben, müssen zwingend in den Prozess der Strategiebildung einfließen:¹² „But it is wise to keep in mind that when spring comes, snow melts first at the periphery: That’s where it is most exposed.“¹³ Neben diesem interdisziplinär-peripheren Aspekt muss Strategiearbeit – im Sinne von Hoshin Kanri¹⁴ – zudem hierarchieübergreifend etabliert werden, um so strategische Robustheit zu erzeugen.¹⁵ Insofern muss in Summe die Strategiearbeit „vom Altar genommen“ und in interdisziplinäre, hierarchieübergreifende Teamarbeit überführt werden, um eine dynamik-robuste Unternehmensstrategie zu formulieren, die als gemeinschaftliche Führungsleistung verstanden und auch in die Tat umgesetzt wird.

Der Fachbereich als Gestalter digitaler Geschäftsmodelle

War vor einigen Jahren die IT noch die Sache der IT-Organisation, so verändert die notwendige Geschwindigkeit bei der Implementierung bzw. Anpassung der benötigten IT-Systeme das Interaktionsmodell deutlich. Der Fachbereich wird, insbesondere bei agilen Vorgehensweisen, die Product Owner als Gestalter stellen und auch freistellen müssen. Die Zeiten, in denen der Fachbereich der IT eine mehr oder minder gut ausgearbeitete Spezifikation übergeben und dann auf das Ergebnis gewartet hat, sind endgültig vorbei. Das Sachziel wird nun grob skizziert und gemeinsam im Projekt verfeinert und implementiert. Retrospektiven und Feedback-Schleifen ermöglichen unter Einbeziehung der Ressourcen des Fachbereichs eine nach Budget, Zeit und Anforderungen optimierte gemeinsame Lösung.

Dies ist aber nur der erste Schritt. Die Aufgabe des Product Owner wird künftig eine deutlich höhere digitale Kompetenz erfordern. Aus einer aktuell bestehenden Spot-Beschaffung oder Auftragsfertigung wird zwischen Fachbereich und IT dabei zunehmend ein sogenanntes Early Supplier Involvement bis hin zum Simultaneous Engineering. Dies erfordert sowohl von der IT als auch von den Fachbereichen, konsequent aufeinander zuzugehen und von der heutigen, oft Demand- und Supply-getriebenen Kooperation zu einer echten Kollaboration überzugehen. Diesem Gedanken tragen beispielsweise auch aktuelle Bestrebungen mancher Unternehmen Rechnung, die zunehmend Fach- und IT-Bereiche bündeln bzw. sogar miteinander verschmelzen.

HR als „Gärtner“ des Cultural Change

Die aufgezeigten Aspekte bezüglich Strategiearbeit und technologischer Innovation stellen komplexe Anforderungen an die Unternehmensbelegschaft. Denn nicht nur die engere Kollaboration zwischen IT und Fachbereichen wird in Zukunft ein erfolgskritischer Faktor werden, son-

„Strategien, im Zweifelsfall im Elfenbeinturm
erdacht, bleiben in der Regel Absichts-
erklärungen, die der Bewährungsprobe in
der Praxis nicht immer standhalten, je näher
sie an die operative Ebene gelangen.“



Empfehlung: Unterstützen Sie den IT- und den HR-Bereich dabei, diese neuen Rollen einzunehmen, indem Sie beispielsweise der IT eine bessere Vernetzung in die Fachbereiche ermöglichen und mehr Interdisziplinarität bei Ihren IT-Projekten einfordern. Nehmen Sie HR dabei frühzeitig mit an Bord und arbeiten Sie heraus, was die technischen Veränderungen für die Menschen im Unternehmen bedeuten. Fordern Sie bei HR ein, künftig nicht nur als Helfer aufzutreten, sondern das Change-Management-Know-how zu verteilen und somit Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Vor allem aber: Lassen Sie in diesem Kontext zu, dass im Kleinen ausprobiert wird! Dann verwerfen Sie, was nicht funktioniert, und bauen Sie aus, was hilfreich und erfolgversprechend erscheint.

dern auch die Vernetzung über das gesamte Unternehmen hinweg, verbunden mit der Möglichkeit und Bereitschaft, schnell neue Kontakte zu knüpfen und gemeinsame Projekte zu starten. Ohne eine Kultur des Mutens, der Neugier und des Experimentierens kann die Belegschaft diesen Anforderungen nicht begegnen.

Daher reicht es nicht aus, wenn HR als Teilelieferant in der Drei-Säulen-Organisation¹⁶ agiert. Vielmehr muss diese Abteilung – eng verknüpft mit den operativen Prozessen – den Kulturaufbau aktiv mitgestalten. Um dies zu erreichen, ist es insbesondere erforderlich, Change-Management-Kompetenzen im gesamten Unternehmen aufzubauen und zu etablieren. Hierbei kommt HR als aktuellem Change-Management-Kompetenzträger (Center of Excellence) in besonderem Maße die Aufgabe zu, das Change-Know-how im Unternehmen zu verbreiten und zunehmend von der Rolle des Experten in die des Coaches zu wechseln, um mit Hilfe zur Selbsthilfe die Aufgabe des Change Facilitator in die Hände der Führungskräfte zu legen

und zugleich Mitarbeitern Gelegenheiten zum Erfahrungslernen auf Basis von Feed-back und Selbstreflexion zu bieten. Change Facilitation stattet somit alle Unternehmensbereiche mit Veränderungskompetenz aus, um in Summe die Changeability des Gesamtunternehmens abzusichern. Denn erst eine gelebte, permanente Change Facilitation, schafft die notwendige Basis für Changeability als Voraussetzung für die Veränderung durch die Digitalisierung.

HR wird damit zum Inkubator der Culture of Change und Kulturarbeit wird wirklich zur Aufgabe der HR-Kernwertschöpfung. Hilfreich ist dabei eine dezentralere Verteilung des HR-Know-hows im qualitativen Personalmanagement, um so die Nachhaltigkeit in der Kulturentwicklung abzusichern. Zudem müssen Produktinnovationen und neue Business Cases sowohl aus Marktsicht (durch Business Development) als auch aus Ressourcensicht bezüglich der erforderlichen Fähigkeiten und Skills (durch den HR-Bereich) betrachtet werden.

Somit kommen im Zuge der Digitalisierung auf die IT, die Unternehmensleitung, die Fachbereiche und den HR-Bereich zentrale Aufgaben zu: Sie müssen erstens den digitalen Impuls aufgreifen und so im Unternehmen vernetzen, dass Innovationen in Produkten, Dienstleistungen und ganzen Geschäftsmodellen ermöglicht werden. Zweitens müssen Methoden und Räume zur breiten Zusammenarbeit verankert werden, um die Strategiearbeit und vor allem deren erfolgreiche Umsetzung künftig auf Beteiligung statt auf Information zu bauen. Drittens muss dieser Prozess durch eine Kultur, die auf Zusammenarbeit und Neugier fußt, verstetigt werden, um nachhaltige Changeability im Unternehmen zu erreichen.

Die IT als Botschafter und die Fachbereiche als Gestalter der Digitalisierung, dazu interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Strategiearbeit sowie HR als Kulturgärtner sind starke Hebel im Rahmen des Change-Facilitation-Ansatzes, die in Unternehmen die schnelle, kontinuierliche Adaptionsfähigkeit vorantreiben können. Sie fördern Changeability, indem sie Rahmenbedingungen und Kontexte schaffen, um schnelle, marktgerechte Veränderungen in Dienstleistungen und Produkten sowie die Veränderungsbereitschaft als Grundhaltung in den Köpfen und Herzen von Mitarbeitern und Führungskräften zu verankern.

1 <http://changeability.co.nz/>

2 Reeves, Martin / Haanaes, Knut: *Your Strategy Needs a Strategy*, Harvard Business Review Press, 2015, S. 173ff.

3 <http://www.cio.de/a/wie-man-traditionelle-und-agile-it-verbindet,3249703>

4 Boehm, B. / Turner, R.: *Balancing Agile and Discipline*, Addison Wesley, 2004

5 Raisch, S. / Birkinshaw, J. : Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, in: *Journal of Management*, 2008, 34. Jg., Nr. 3, S. 375–409

6 O'Reilly III, C. A. / Tushman, M. L.: Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior* 28, 2008, S. 185–206

7 Dueck, Günther: *Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam*. Campus, 2015, S. 316ff.

8 Babos, Marietta: *Evolutionäre Betrachtung der Marktdynamik: Märkte und Unternehmen im Evolutionstest*. Springer, 2015, S. 26

9 Jarrett, Michael: *Changeability: Why Some Companies Are Ready for Change – and Others Aren't*. *Financial Times Series*, 2008, S. 8ff.

10 <http://www.scaledagileframework.com/welcome-to-safe-40/>

11 Nagel, Reinhard: *Lust auf Strategie*. Schäffer-Pöschel, 2015, S. 8

12 Walter, Anna Dorothea: *Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg*. Springer, 2015, S. 194ff.

13 Starkey, K. / Tempest, S. / McKinlay, A.: *How Organizations Learn – Managing the Search for Knowledge*. Thomsen, 2004, S. 115

14 <http://www.management-circle.de/blog/hoshin-kanri-gastbeitrag-dr-mario-buchinger/>

15 Foegen & Kaczmarek: *Organisation in einer Digitalen Zeit*. Wilbas, 2014, S. 145

16 Franke, D. / Zicke, B. / Zils, F.: *Geprüfter Personalfachkaufmann/Geprüfte Personalkauffrau*. Luchterhand, 2010

Manövrierfähig in stürmischen
Transformationszeiten

Alles im Blick mit dem **Digital Trans- formation Cockpit**

von Andreas Jamm, CEO und Gründer BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH und Diana Gummer, Innovation & Strategie

Digitale Technologien – mobile Endgeräte, Soziale Medien, Cloud Technik, Big Data, und kognitive Analytik, um nur einige zu nennen - verändern die Marktumgebung von Unternehmen von Grund auf. Unternehmen sehen sich früher oder später gezwungen ihren Status Quo auf strategischer sowie operativer Ebene in Frage zu stellen, um in der neuen Netzwerkökonomie relevant zu bleiben. Die Art und Weise, wie mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern kommuniziert und interagiert wird, verlangt in Angesicht der Erwartungen von digitalen Nutzern ein ganzheitliches Umdenken.

Die Digitale Transformation bietet mutigen und innovativen Unternehmen große Chancen, stellt gleichzeitig aber für die meisten Unternehmen eine extreme Herausforderung dar, da jahrelang etablierte Strukturen, Prozesse und Vorgehensweisen nicht den neuen Erfolgsparadigmen der Arbeitswelt 4.0 entsprachen.

Dort, wo bisher Forecasts, Planung und Entwicklung in Zeiträumen von Jahren gedacht wurden, fordert der Markt heute iterative und schnelle Time-to-market Zyklen, die unternehmensübergreifend auf maximalen Kundennutzen und Innovation ausgerichtet und zugleich maximal effizient sein müssen. Für die Organisationen bedeutet das eine klare Vision sowie transparente und agile Vorgehensweisen unter abteilungsübergreifender Einbeziehung und Mitgestaltung von Mitarbeitern.

Unternehmen müssen sich schnell an das verändernde Umfeld anpassen um dieses proaktiv mitgestalten zu können. In der Praxis ist der Stand der Unternehmen in Deutschland allerdings ein Flickenteppich: Wenige haben eine digitale Gesamtstrategie für ihr Geschäftsmodell, viele gehen nur vereinzelte Digitalisierungsprojekte im Silo an.

Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens Lünendonk sehen sich im Jahr 2016 nur zwei Prozent der Unternehmen als sehr gut gerüstet, wenn es um die konkrete Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie in das Gesamtunternehmen und das Herunterbrechen auf Teilbereiche angeht. Die Hälfte der befragten Unternehmen sieht sich in diesem Punkt sogar sehr schlecht aufgestellt.

Alteingesessene Strukturen und fehlendes Know-how sind handlungshemmend gegenüber der Komplexität dieser Transformation. Unsicherheiten auf Grund mangelnder Erfahrungswerte oder Best Practices und damit ungewisser Investitionsrentabilität lassen Digitalisierungsbestrebungen damit häufig im Meetingraum der Chefetagen enden und finden selten den Weg zu schneller und zielgerichteter Umsetzung in der Praxis.

Wie also Veränderungen und Ideen endlich auf die Straße bringen? Um die Digitale Transformation erfolgseffektiv zu gestalten und Innovationsprojekte zu einem wiederhol- und messbaren Organisationsprozess zu machen, muss im ganzen Unternehmen ein strukturierter Rahmen für Prozess- und Methodik-Vorgehen bereitgestellt werden.

BOLDLY GO INDUSTRIES entwickelt genau hierfür eine digitale Anwendungslösung:

Ein „Cockpit“, das Information, Ergebnisse, Ideen und Arbeitsfortschritte aus strategischen Entscheidungskreisen sowie (Pilot-) Projekten der Digitalen Transformation digital abbildet und ein Toolset für die agile und iterative Bearbeitung bereitstellt. Das spezialisierte Cockpit wird auf die generische Kollaborationsplattform von SAP - SAP Jam, aufgesetzt und bietet damit eine zentrale und voll integrierbare Lösung.

Kollaborationstools alleine reichen als virtuelle Arbeitsumgebung für die Digitale Transformation nicht aus.

Der traditionelle „create and push“ Informationsansatz kann nicht mehr die für die Digitale Transformation erforderlichen Bedürfnisse von effizienz-, wissens- und innovationszentrierter Arbeitsweise befriedigen. Transparenz und Kollaboration entlang einer gemeinsamen strategischen Zielausrichtung für die digitale Transformation ist Grundvoraussetzung und ein wesentlicher Faktor um Mitarbeiter in die Verantwortung einzubeziehen und proaktive Mitgestaltung sichtbar zu fördern.

Kollaborationstechnologien wie SAP Jam sind bereits in generischer Form vorhanden um zentrale Kommunikation, Transparenz und Zusammenarbeit in digitaler Arbeitsumgebung zu befähigen. Um einen wirklichen Mehrwert zu erzielen, muss allerdings ein nahtloser Übergang zu geschäftlichen Anwendungsszenarien gegeben sein, die in bestehende Systeme und Prozesse integriert werden können.

Die existierenden Kollaborationstools reichen alleine nicht aus, um prozess- und methodikspezifische Anforderungen für die Umsetzung der Digitalen Transformation als solche abbilden und bearbeiten zu können. Es fehlen bisher konkrete Anwendungen, welche alle relevanten Stakeholder und zugehöriger Projekte auf einer Plattform zusammenbringen und im Transformationsfortschritt befähigen würden.

BOLDLY GO INDUSTRIES arbeitet daran, genau diese Lücke zu schließen, indem das Basis-Set an Funktionalitäten für Kollaboration und Kommunikation auf der zentralen Plattform von SAP Jam als zugrundeliegende Technologie genutzt wird, um darauf ein Cockpit für die Digitale Transformation zu entwickeln. In diese digitale Anwendung fließt ein spezialisiertes Toolset an Methodik, Vorgehensweisen und fachlichen Best Practices nach den Prinzipien von Agilität und Arbeiten 4.0, die den praktischen Fortschritt entlang der Digitalen Transformation befähigen.

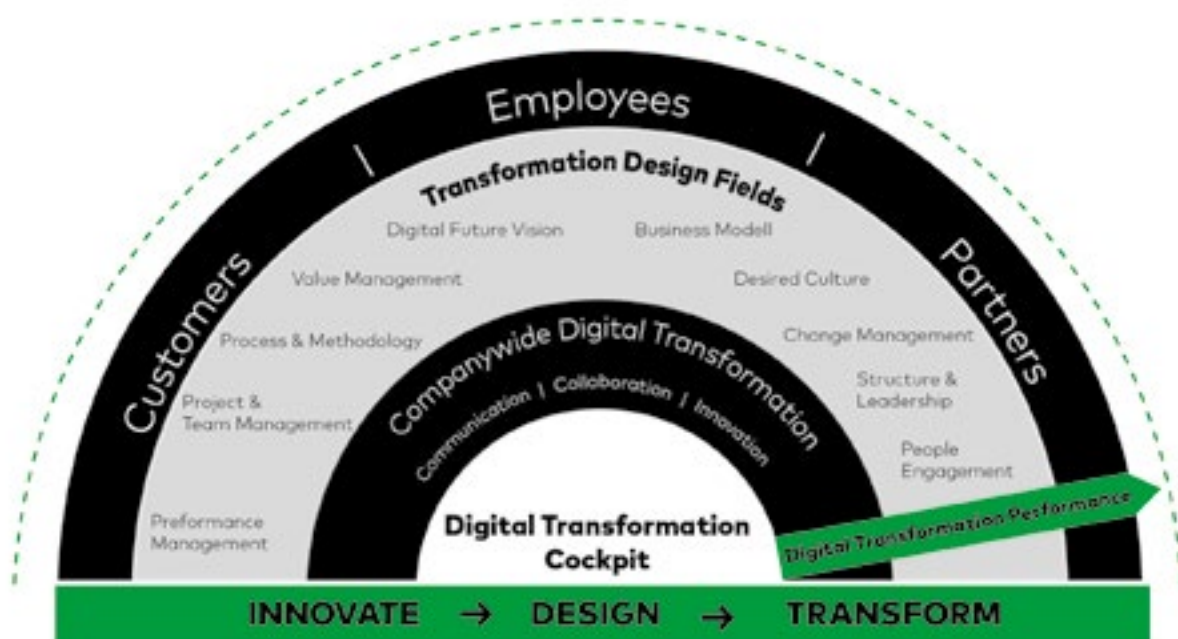
Das „Digital Transformation Cockpit“

Die Anwendung ermöglicht es die Digitalen Transformation von strategischen Themen über Ideenfindung und bspw. der Entwicklung von Prototypenprojekten digital abzubilden. Best Practices und innovationsmethodische Ansätze können dabei unter Einbindung aller Stakeholder entlang

digitalisierter Work Flows auf einer zentralen, transparenten und kollaborativen Plattform strukturiert und wiederholbar angewendet werden. Damit wird für alle Beteiligten der Fortschritt der Digitalisierungsimplementierung greifbar und sichtbar.

Das Cockpit schafft strukturierte Prozessunterstützung entlang der Digitalisierungsprojekte und bedarfsgerechte Vernetzung und Zusammenarbeit mit internen sowie externen Stakeholdern, wie Kunden und Partnern. Das ermöglicht durchgehenden Transparenz sowie die nachhaltige Etablierung von agiler Methodik entlang von Innovations- und Projektvorgehensweisen im Unternehmensnetzwerk.

Mögliche Gestaltungsfelder für die Digitale Transformation innerhalb der Anwendung ergeben sich bereits in der strategischen Zieldefinition. Best Practice Templates wie beispielsweise der Business Model Canvas ermöglichen hier das methodische Erfassen von Vorschlägen und Ideen für Geschäftsmodellinnovationen oder -optimierungen sowie das Initiieren von Diskussionen, Abstimmungen sowie Entscheidungsfindungen über Teilaspekte oder verschiedene Varianten innerhalb des Netzwerkes. Transparenz und einfache Mitgestaltungsmöglichkeiten über klassische Hierarchie- und Silogrenzen hinweg schafft verstärktes



„Transparenz und einfache Mitgestaltungsmöglichkeiten über klassische Hierarchie- und Silogrenzen hinweg schafft verstärktes Engagement der Mitarbeiter für die gemeinsamen Zielsetzungen und entspricht damit auch den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0.“

Engagement der Mitarbeiter für die gemeinsamen Zielsetzungen und entspricht damit auch den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0. Inhalte und Ergebnisse können einfach und beliebig breit geteilt und beim weiteren Vorgehen verlinkt werden.

Externe Kundenmeinungen können für die Ausarbeitung von neuen Wertversprechen (Value Proposition) eingeholt und ausgewertet werden. Sich daraus ergebende konkrete Projekte für Minimum Viable Product (MVP) Entwicklungen um Nutzenhypothesen praktisch und schnell am Markt auszutesten, können direkt angelegt und mit Daten aus dem ERP angereichert werden.

Projektteilnehmer bleiben somit in Echtzeit auf dem aktuellen Stand, können sich zentral austauschen und Aufgaben zeiteffizient mit Hilfe von stützenden Funktionalitäten basierend auf den Prinzipien von Selbstorganisation und Agilitätsmethoden, wie bspw. Scrum und Kanban Boards, agil und iterativ bearbeiten. Feedback-Loops können an jeder Projektetappe angestoßen und so in das weitere Vorgehen direkt von Anfang an einbezogen werden.

Zudem werden Change-Management Aktivitäten und Performance-Evaluierung entlang der Transformation in dieser digitalen Arbeitsumgebung mit sozialem Netzwerkcharakter mit Hilfe von Monitoring und Analysefunktionalitäten einfacher und sichtbar.

Das Digital Transformation Cockpit ist eine ganzheitliche Lösung indem es Gestaltung, Kommunikation und das gemeinsame Verfolgen von Zielen entlang der Digitalen Transformation einfach und in Echtzeit auf einer zentralen Plattform ermöglicht.

Digitale Transformation: Vom Buzzword zum integralen und systematischen Organisationsprozess

Unternehmen fällt es immer noch schwer von der abstrakten, strategischen Entwicklung in die praktische Umsetzung zu gehen. Besonders, weil die Digitale Transformation an vielen Stellen in die Organisation und etablierte Vorgehensweisen eingreift. Dadurch bedingt ist es zwingend erforderlich das Verhalten in neuen Arbeitsprozessen, wie bspw. Innovationsprozesse, Entwicklungsprozesse, Entscheidungsprozesse etc. sowie Methoden strukturiert und nachhaltig zu ändern!

Analoge Prozesse im Silo, individuelle Absprachen, vage gehaltenes Freestyle-Vorgehen und hierarchische Kontrollmechanismen, die alle nach altwirtschaftlicher Betrachtungshabitus auf Risikoaversion setzen, funktionieren in der sich rasant verändernden Marktumgebung der Digitalisierung nicht mehr. Wer seine Wettbewerbsposition in der neuen Netzwerkökonomie mit Innovation und Agilität stärken will, anstatt in eine von Unsicherheiten geprägten Paralyse zu verharren bis das eigene Unternehmen schneller denn je an Relevanz verliert, muss auch

„Die Digitale Transformation wird damit von einem zu häufig abstrahiertem Buzzword zu einem konkreten sichtbaren Fortschritt für alle Mitarbeiter und zu einer effektiven Mehrwertschöpfung für die Kunden von morgen.“

für die Digitale Transformation heute systematische Vorgehensweisen praktisch umsetzen und in der gesamten Organisationsstruktur verankern. Es gilt alle Stakeholder in die gemeinsame Zielverfolgung einzubeziehen und aktiv zu befähigen.

Dafür bietet das von BOLDLY GO INDUSTRIES entwickelte Digital Transformation Cockpit als plattformbasierte Anwendungslösung ein digitales Toolset, welches die relevanten Stakeholdergruppen unternehmensweit und vernetzt dazu befähigt einfach und messbar konkrete Ergebnisse nach strukturierter und methodikbasierter Vorgehensweise umzusetzen.

Damit wird eine ganzheitliche digitale Rahmenumgebung für die Digitale Transformation geboten, die basiert auf den Prinzipien von Arbeiten 4.0 – Transparenz, Kollaboration sowie agile und iterative Innovationszyklen auf einer mindestens unternehmensweit vernetzten Plattform.

Die Digitale Transformation wird damit von einem zu häufig abstrahiertem Buzzword zu einem konkreten sichtbaren Fortschritt für alle Mitarbeiter und zu einer effektiven Mehrwertschöpfung für die Kunden von morgen.

BOLDLY GO INDUSTRIES berät und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation. Das Digital Transformation Cockpit ist das Ergebnis aus mehrjähriger Erfahrung in der Beratung von Transformationsprozessen.



Jamm, Andreas

Andreas Jamm ist Gründer und CEO von BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH, einer der führenden Innovations- und Technologieberatungen im SAP Umfeld. Nach Studium der Informatik und einer mehrjährigen Beraterlaufbahn, erfolgte im Jahr 2000 die Gründung des eigenen Unternehmens. BOLDLY GO INDUSTRIES berät und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation und der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Für seine Kunden und Mitarbeiter ist Andreas Jamm Impulsgeber und Innovator. Er ist in zahlreichen Netzwerken und als Speaker auf Kongressen aktiv.

**BOLDLY GO
INDUSTRIES**

**INNOVATE
DESIGN
TRANSFORM**

DUAL H-BRIDGE
MOTOR DRIVERS

PROTECTION
DIODES

M1
J18
C7
10 μ F

DRIVE
MOTOR

M2
J11
C8
10 μ F

DRIVE
MOTOR

Wir sind Entdecker und Wegbereiter für Innovation und Technologie. Auf den Feldern **Strategy, Design, Data** und **Technology** wagen wir mit unseren Kunden mutige Schritte im digitalen Zeitalter. Denn Stillstand ist für erfolgreiche Unternehmen keine Alternative.

**DIGITALE
TRANSFORMATION**

www.boldlygo.de



Die Steuerung von Digitalisierungsprojekten.

Vorhersehbar, planbar, quantifizierbar, messbar

von Miika Kuoppamäki, Geschäftsführer Qentinel GmbH und Mitglied der Geschäftsleitung Qentinel Group

Digitalisierung wird vorhersehbar, planbar, quantifizierbar und in ihrer Auswirkung messbar.

Große Digitalisierungsprojekte hängen oft mit grundlegenden Veränderungen im Marktumfeld eines Unternehmens zusammen. Zum Beispiel im Finanzsektor mit dem Wandel vom Filial-Banking über das Online-Banking zum Mobile-Banking. Die Qualität einer neuen Mobile-Banking-App beeinflusst die Kundenzufriedenheit, das Customer Relationship Management und zahllose technische Prozesse. Nicht zuletzt ist die Mobile App ein wichtiger Baustein in der Geschäftsstrategie der Bank. Hinter der nach außen hin möglichst einfachen Benutzeroberfläche einer solchen App stehen also unzählige Herausforderungen für die Sicherheit, Integration und Performance aller betroffenen Geschäftsprozesse.

Qualitätssicherung bedeutet also nicht nur, dass ein digitaler Service technisch einwandfrei funktioniert, sondern dass alle relevanten Auswirkungen auf das Gesamtsystem bekannt sind und jederzeit überprüft werden kann, wie die Wertschöpfung beeinflusst wird. Genau dazu hat Qentinel die Quality Intelligence Software entwickelt. Mit den darauf abgestimmten Produkten Ziel, Tempo, Kontakt und Fokus lässt sich der gesamte Digitalisierungsprozess analysieren, planen, messen und steuern. Quality Intelligence liefert zu jedem Bereich exakte Daten und gibt genaues Feedback darüber, wie die einzelnen Maßnahmen zum Ziel führen. Mit der Aggregation aller Daten im Qentinel Analytics Dashboard wird die Auswirkung jeder Maßnahme in ihrem Einfluss auf das Gesamtsystem messbar.

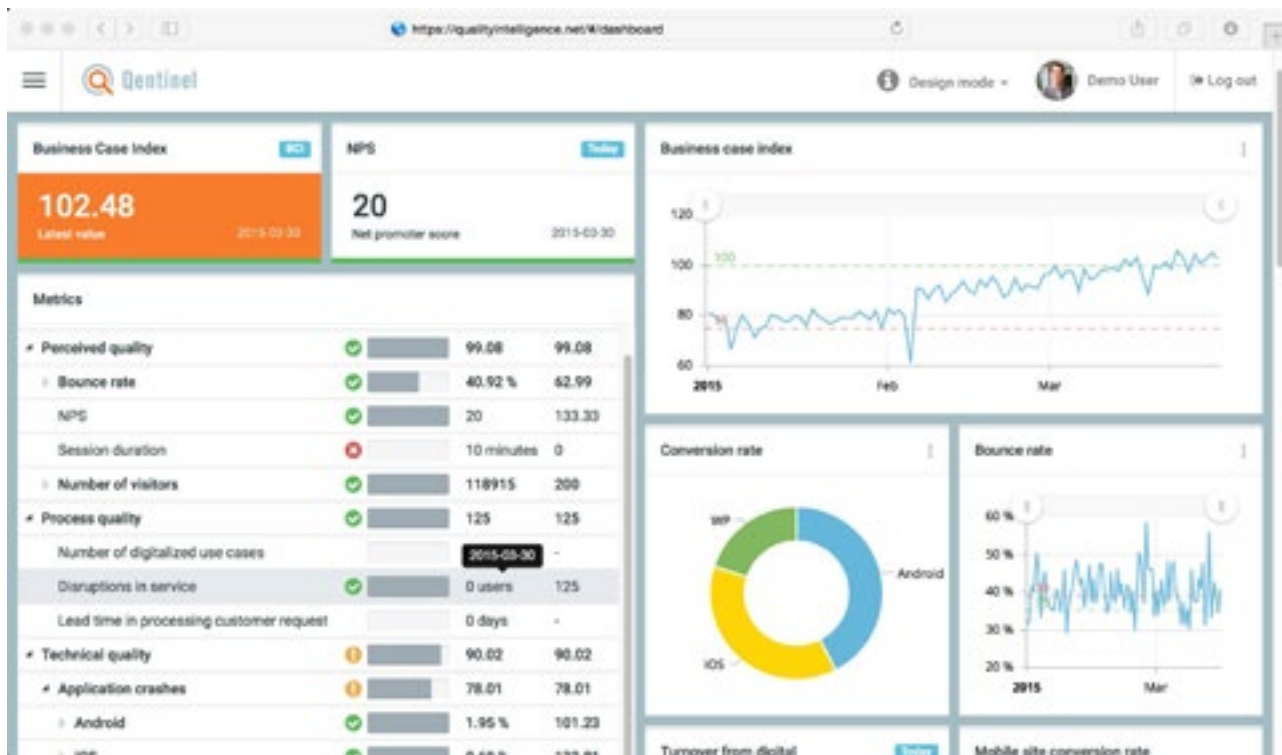


Abb. 1 Beispiel: Analyse der Nutzerzufriedenheit einer Online-Zeitung. Die relevanten Metriken wurden im Rahmen einer systemischen Wertschöpfungsanalyse identifiziert und werden fortlaufend mit Qentinel Analytics™ gemessen. © Qentinel Group

Qentinel FOCUS: das systemische Wertschöpfungsmodell.

Qentinel FOCUS macht die Wertschöpfung strategischer Digitalisierungsprojekte messbar. Das Wertschöpfungsmodell beschreibt den Effekt eines Informationssystems auf das Business und zeigt systemische Zusammenhänge zwischen Geschäftseinheiten und diversen Einflussfaktoren auf.

Vorteile:

- Alle beteiligten Abteilungen wie Management, IT und Produktion erhalten ein gemeinsames Verständnis über den Nutzen des neuen Informationssystems und die Veränderungen, die es bewirkt.
- Der Nutzen, der durch die Digitalisierung erreicht werden soll, wird mittels spezifischer Benchmarks überprüfbar gemacht.
- Die Amortisation einer IT-Investition lässt sich ex-ante, also schon im Vorfeld der Investition, berechnen.

Qentinel GOAL: die smarte Projektsteuerung.

Mit Qentinel GOAL wird definiert, in welchen Bereichen der Input und Output verbessert werden soll. Ein übersichtliches Dashboard macht alle Kennzahlen auf einen Blick transparent - die Quality Intelligence-Software wird somit zur Steuerzentrale des gesamten Projektes.

Vorteile:

- Qentinel GOAL beginnt mit der systemischen Analyse zur Definition aller Anforderungen an das neue System. So gibt es weniger unnötige Eigenschaften im System und die notwendigen Eigenschaften werden genauer messbar. Kunden können dadurch 20-80% der realen Projektkosten einsparen.
- Durch ein strukturiertes Management der Beschaffungsprozesse können unsere Kunden sich auf die Inhalte konzentrieren, bekommen den besten Lieferanten und einen klaren, ausreichend detaillierten Vertrag.
- Während des Projekts erhalten unsere Kunden ein komfortables Dashboard für das Projektmanagement und können fortlaufend den Projektfortschritt kontrollieren.

Qentinel PACE: die automatische Qualitätssicherung.

Mit Qentinel PACE wird die Qualitätssicherung automatisiert und zu einem integrierten Teil der Entwicklung, der Implementation und des Betriebs von IT-Systemen.

Vorteile:

- In der Software-Entwicklung werden Qualitätsmetriken wie Prozessperformance, Ressourcenintensität oder Exekutionsgeschwindigkeit automatisch kontrolliert.
- Beim Testing ermöglicht Qentinel PACE neben großer Zeit- und Kostenersparnis die Kontrolle relevanter Metriken wie z.B. Fehler-Trends oder das Verhältnis von Testfällen zu Programmzeilen.
- Vor der Inbetriebnahme wird die Qualität des Systems anhand der zu Beginn definierten Anforderungen detaillierten Akzeptanztests unterzogen. Vorteil: Werden Qualitätsmängel bereits vor der Inbetriebnahme identifiziert und behoben, sinken die möglichen Folgekosten beträchtlich.
- Im laufenden Betrieb können die aktuellen Systemzustände in Echtzeit abgerufen werden. Damit wird die Prozessqualität innerhalb des Systems transparent.

Qentinel TOUCH: das transparente Qualitätserlebnis.

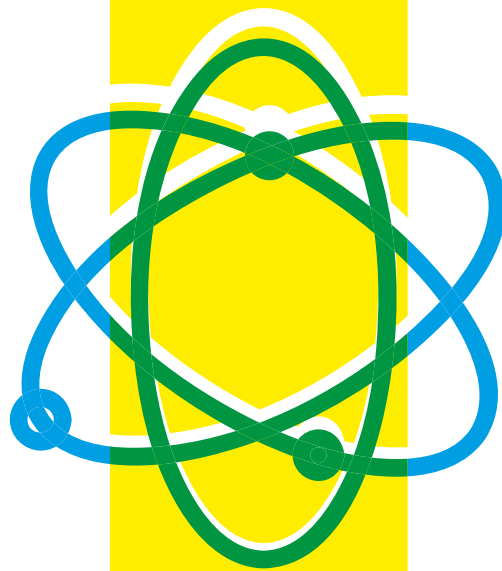
Als vierte Dimension unserer umfassenden Qualitätslösung überprüft Qentinel TOUCH die entscheidenden Qualitätsparameter auf der Nutzerseite. Damit die User Experience systematisch verbessert werden kann, wird sie genauso präzise und in Echtzeit gemessen wie ein technisches Feature. Das erlaubt schnelle, faktenbasierte Entscheidungen.

Vorteile:

- Qentinel TOUCH sammelt die bereits verfügbaren Leistungsdaten aus verschiedenen Quellen und konsolidiert diese zu einem Wertschöpfungsmodell mit zentralen Key Performance Indicators (KPI). Wenn wichtige Daten fehlen, werden zusätzliche Messungen durchgeführt.
- Im nächsten Schritt, dem Service-Testing, gleichen wir die Messdaten aus der Prozessanalyse (z.B. technische Qualität mobiler Services) mit den Daten über das Kundenverhalten ab (z.B. Grad der Nutzung mobiler Services) und setzen sie in Relation zu Geschäftszahlen (z.B. Anzahl der Neukunden). Das Resultat: Ein kontinuierlicher Qualitäts-Prozess zur Kontrolle und Verbesserung der User Experience Faktoren, die für die Akzeptanz beim Kunden entscheidend sind.



Abb. 2 Beispiel: Performance-Management eines globalen IT-Systems mit Hilfe von Qentinel Quality Intelligence. © Qentinel Group



Über die **Bedeutungslosigkeit** von Benchmarks im **digitalen Zeitalter**

von Marc Wagner, Detecon International GmbH

Arbeiten Sie in einem großen Unternehmen?

Dann haben Sie mit Sicherheit schon einmal das ein oder andere Restrukturierungsprojekt (gerne auch getarnt unter Begriffen wie Next Level, Transformation, ...) miterlebt - sei es als direkt Betroffener oder Jemand, an dem der Restrukturierungskelch vorüber gegangen ist.

Ich möchte im Folgenden meine persönlichen Erfahrungen und Beobachtungen aus zahllosen Projekten unterschiedlichster Branchen teilen und dabei auch auf die Rolle von Beratern eingehen - ein zugebenermaßen gewagtes Unterfangen, da ich seit mehr als 20 Jahren genau dieser Zunft angehöre.

„Houston, wir haben ein Problem“ ...

Der Auslöser für Restrukturierungsvorhaben sind häufig akute Krisen oder Situationen, in denen das Management erkennt: „So kann es nicht weitergehen.“ Nicht selten wird man dabei zum Getriebenen - gerade der Kapitalmarkt kann hier gnadenloser Treiber sein: vom Absatzeinbruch bis hin zur Gewinnwarnung. Dies sind alles Auslöser für Restrukturierungen und häufig fünf vor zwölf. Die reflexartige Reaktion dann: wir brauchen einen Benchmark! Wie stehen wir denn im Vergleich zum Wettbewerb? Dies gilt sowohl für vollständige Unternehmenstransformationen, als auch für funktionale Themen (wie z.B. der Umbau von Finanz-, Vertriebs- oder Marketing-Bereichen).

... ein „Benchmark“ muss her ... 25% gehen immer ...

Dann werden gerne die bekannten Beraterkontakte bemüht - und die haben grundsätzlich für jedes Thema einen „Use-Case“ oder, noch besser, einen Benchmark. Die Top-Management Präsentationen verheißen dann in der Regel 25 - 30% Einsparpotenzial (eigentlich egal auf was) ... geniale Sache. Beratung gekauft. Projekt mit viel „tadaaa“ gestartet.

Die Konzeptionsphase ist dann noch eine wahre Freude - gerade für verkopfte Headquarter Funktionen - Meetings, Steuerungskreise, diverse Templates, Ampelreports (die in der Regel eh grün reportet werden - über die sog. „Melen-Ampeln“ wurde ja schon viel geschrieben) sind dabei nur einige der Elemente, die ein „gutes Projekt“ ausmachen. Und natürlich möglichst viele Teilprojekte, die Excel-Listen und PowerPoint-Präsentationen hin und her schieben.

**... die Potenziale schmelzen ...
oder: bloß nicht umsetzen ...**

Je näher man allerdings in Richtung Umsetzung kommt (d.h. die versprochenen Potenziale müssen auch realisiert werden), desto mehr kommt die Erkenntnis: „irgendwie hat der Benchmark doch nicht so gepasst“ bzw. „wir sind doch irgendwie anders“. Und die Potenziale schmelzen konsequent ab ... macht aber ja nichts, denn es steht ja bald das nächste Projekt an.

**Nebeneffekt: Schockstarre ...
und genau ein Gewinner ...**

Ein weiterer Nebeneffekt - gerade von Restrukturierungsprojekten - ist, dass das gesamte Unternehmen in Schockstarre verfällt. „Wie kann ich mich bestmöglich in der neuen Organisation positionieren? Bin ich politischer Gewinner oder Verlierer?“ bis hin zu wirklichen Existenzängsten - „Bin auch ich mit den 25% gemeint, oder geht der Kelch an mir vorüber, da das Projekt eh nicht greift?“ - mitunter auch ein Grund für die seitens Gallup regelmäßig festgestellten geringen Engagement-Werte in Unternehmen. Viele Mitarbeiter sind dann darauf konditioniert: „Kopf einziehen und Welle vorüber ziehen lassen - denn die nächste Restrukturierung steht eh in 2 Jahren an und dann wird wieder alles umgedreht“. Ich habe schon Projekte miterleben „dürfen“ in denen heute auf Grundlage eines Benchmarks von Institut X entschieden wurde, einen Bereich vollständig zu dezentralisieren - dann 1,5 Jahre später (getrieben durch einen Managementwechsel und einen neuen Benchmark desselben Instituts), doch wieder alles zu zentralisieren. Das Gute daran war allerdings, dass die 1,5 Jahre vorher entschiedene Dezentralisierung nicht einmal wirklich gestartet war - verrückte Welt, in der nur Einer verdient, nämlich das Benchmarking-Institut und die Beratung, die die umfassende Konzeption der Dezentralisierung mit vorantreiben dürfte.

Die Bedeutungslosigkeit nimmt zu ...

Und dieser Effekt wird noch verstärkt. Während sich viele Branchen noch vor 15 Jahren in einem recht stabilen Umfeld bewegt haben, so verzeichnen wir eine zunehmende Unsicherheit und Unplanbarkeit der Zukunft. Die Dominanz digitaler Geschäftsmodelle, exponentieller Wachstumskurven und dem gleichzeitigen Wegfall von Markteintrittsbarrieren führt dazu, dass sich Kräfteverhältnisse auf Märkten völlig verschieben oder über Nacht vollständig neue Märkte geschaffen werden. Die Anzahl an sog. Black-Swan Events (vgl. Nassim Nicholas Taleb) nimmt durch die immer stärkere Vernetzung und Abhängigkeit von Märkten sowie nicht zuletzt auch politischer Instabilität massiv zu - Disruption ist das neue Mantra erfolgreicher Unternehmen. Paradigmen der 2nd Maschine Age sind z.B. „The winner takes it all“ und eine laufende Veränderung von Märkten.

Und in diesem Umfeld orientieren Sie sich an Benchmarks? Diese sind ja letztlich Erfahrungswerte der Vergangenheit (wenn auch häufig der jüngeren Vergangenheit) oder maximal der Gegenwart.

Aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen?

Doch genau das liefert keine Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft, sondern bedeutet häufig: die Fehler der Anderen noch mal machen oder (Implementierung kostet ja auch seine Zeit), ein Modell, das heute beim Wettbewerber oder Peer funktioniert, zu übernehmen, damit es dann nach zwei Jahren Implementierungszeit wieder veraltet bzw. nicht passend ist.

Ein häufig beobachtet Beispiel ist hier aus meiner Sicht das Thema „Business Center“ - man entscheidet sich aufgrund von Benchmarking (und Kostensenkungswünschen) dazu, bestimmte Prozesse an einen anderen (vermeintlich preiswerteren) Standort zu verlagern - es winken auf dem Papier enorme Kosteneinsparungspotenziale. Der Haken allerdings häufig: die ursprünglichen Strukturen können nicht direkt abgebaut werden (z.B. Personalreduktion in Deutschland kostet viel Zeit und/oder Geld), neue Systeme müssen eingeführt werden und es ergeben sich Qualitätsprobleme am neuen Standort (z.B. aufgrund fehlender Sprachfähigkeiten). Zudem sind Sie ja einem Benchmark gefolgt (d.h. Andere machen das auch schon so) und wun-

dern sich dann nach der Implementierung, dass die Personalkostenvorteile plötzlich durch gestiegene Löhne im Zielland gestiegen sind. Und dann stellen Sie 1 Jahr später fest, dass viele der Tätigkeiten auch gut automatisiert bzw. durch Roboter ersetzt werden könnten - und das steuert sich dann doch besser durch das HQ. Im Zweifelsfall haben Sie dann die Aktivitäten mehrfach redundant gespiegelt - ein absolutes Effizienz- und Produktivitätsgrab. Der Nutznießer dieser Aktion - s.o.

Aufruf zu mehr Eigenverantwortung und Mut, neue Wege zu gehen ...

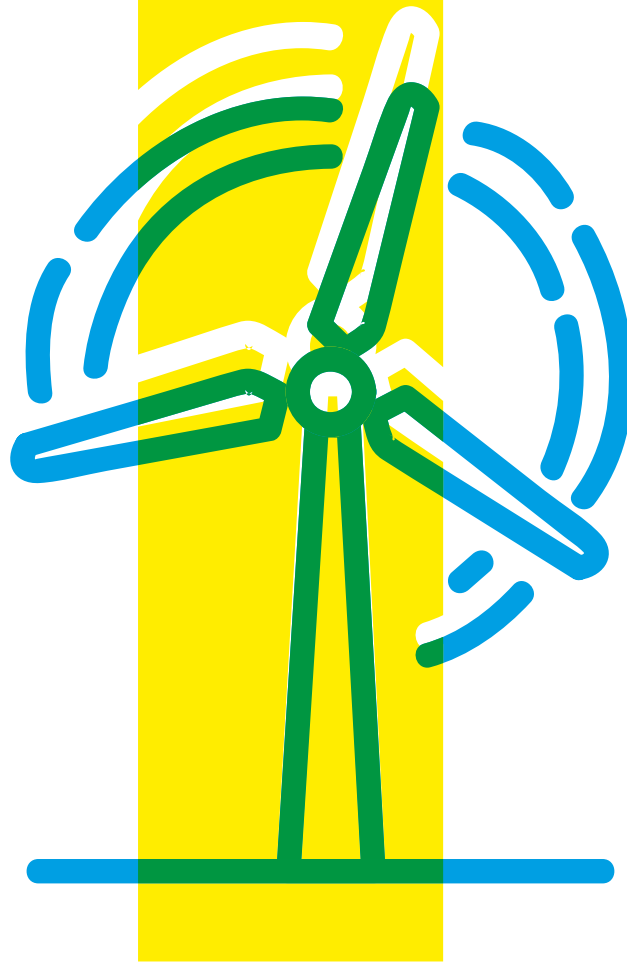
Stellen Sie sich doch einfach mal vor, Sie würden auf ein Benchmarking verzichten und vielleicht eine andere Quelle anzapfen, eine viel preiswertere (und kompetentere): Ihre Mitarbeiter! Und spielen Sie doch einfach mal neue Modelle durch - was wäre z.B., wenn Sie in den nächsten Jahren vollständig auf Personalabbauprogramme verzichten würden (die in Deutschland häufig nur viel Geld kosten und die Produktivität reduzieren - denken Sie z.B. an Abfindungen, toxisches Unternehmensumfeld, Beratungsunterstützung, ...)? Oder was wäre wenn Sie Ihre Kunden in diesen Prozess mit einbeziehen (Stichwort: Customer Centricity)?

Ich möchte an dieser Stelle gar kein Patentrezept liefern (bzw. habe dies auch nicht), sondern nur einen Impuls zum Nachdenken liefern.



Marc Wagner

Marc Wagner ist Mitglied des Management Board der Detecon. Er verantwortet die Practice Company ReBuilding und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation rund um die Themen digitale Ökosysteme, Innovation und zukunftsfähige Arbeitsorganisationen. Er war zuvor in unterschiedlichen Leitungsfunktionen u.a. für die Themenkomplexe Restrukturierung, Financial-Management, CHRO-Advisory und Peoplemanagement verantwortlich und startete seine berufliche Laufbahn als Gründer eines IT Start-Ups. Marc Wagner ist Herausgeber diverser Studien und Publikationen rund um New Work und Innovationskultur sowie Mitautor des Buches „New Work – auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“.



Plattformen & Bausteine

Mindshift als der wichtigste Baustein für die Digitale Transformation, gerade in Good Old Germany

von Tim Cole, Internet-Publizist

Von der Technik zu Menschen und Mindshift

Zurecht wurde bei der Digitale Transformation kritisiert, dass viel zu sehr auf Technik und viel zu wenig auf Menschen und vor allem auf die Denk- und Handlungsmuster dieser Menschen geachtet wurde. Und Menschen sind auch die Menschen an der Spitze. Ingo Hattendorf von der Kölner QSC AG, ein Unternehmen, das sich als „Dienstleister für alle Herausforderungen der Digitalisierung“ bezeichnet, hat sich dazu Gedanken gemacht und diese in ein paar knalligen Thesen zusammengetragen, die er auf seinem QSC-Blog veröffentlicht hat. Eine davon, nämlich, dass Digitale Transformation Chefsache sei, mag nicht gerade neu klingen, aber Hattendorf bringt es sehr schön auf den Punkt: „Um die Mitarbeiter zu mobilisieren, muss sich deren Anführer mit Haut und Haaren der Veränderung und dem Risiko des Scheiterns verschreiben!“

Deutschland (Chefs) in der „German Angst“-Falle

Der letztere Punkt ist vor allem sehr wichtig, denn Deutschland braucht dringend ein Bewusstsein bzw. eine Kultur des Scheiterns. Die deutschen Unternehmer reden viel über Digitalisierung und Vernetzung, tun aber zu wenig. Deutsche Manager haben in der Regel – im Gegensatz zu ihren amerikanischen Kollegen – panische Angst, Fehler zu machen und tun deshalb im Zweifelsfall lieber gar nichts als sich dem Risiko des Mislingens auszusetzen. Das ist teils der typischen „deutschen Angst“ geschuldet: Angst vor dem Versagen, Angst vorm Scheitern, gehört zur kulturellen DNS. Bevor ich etwas falsch mache, mache ich lieber gar nichts. Diese Haltung bremst beim Übergang von einer analogen zu einer digitalen Welt und verhindert, dass die notwendigen Weichen gestellt werden. Es lähmt die Entscheidungsprozesse und zögert die notwendigen, teils radikalen Veränderungsprozesse hinaus, die im Rahmen der Digitalen Transformation jetzt in allen Branchen anstehen. Die Wahrheit ist: Die deutsche Wirtschaft blockiert sich selbst mit seinen alten Traditionen, mit seiner Anhänglichkeit zu veralteten Prozessen und mit der Regulierwut seiner Verwaltung. Andere Länder sind da mutiger – nicht nur die Amerikaner, sondern auch die Asiaten. Die wollen Deutschland die wirtschaftliche Führungsrolle abjagen, und das ist eine sehr reelle Gefahr.

Deutschland (Chefs) in der Erfolgsfalle

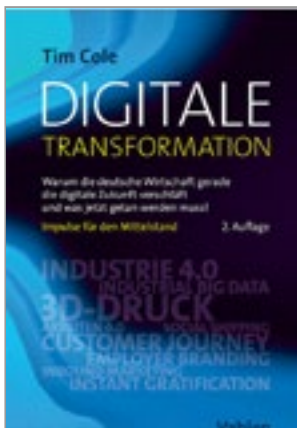
Aber der Erfolg gebe den Deutschen doch recht, antworten mir Kritiker. Sie seien vielleicht nicht mehr Exportweltmeister, aber irgendwas müsste die deutsche Wirtschaft doch richtig machen, sonst ging es uns nicht so gut. Stimmt. Aber wie lange noch? Hier darf Deutschland nicht in die Innovatoren-Falle Christensens fallen und heutiger Erfolg den zukünftigen Erfolg verhindern! Die Welt ändert sich

gerade mit einer Geschwindigkeit, die in der Geschichte einmalig ist. Wir stehen am Übergang von einer analogen zu einer digitalen Welt, und das verändert alles. Deutschland hat nur ein sehr kurzes Zeitfenster, um zu handeln, bevor die einstigen „Entwicklungsländer“ uns überrollen. Länder wie Korea oder China sind in der Breibandvernetzung beispielsweise viel weiter wie die Deutschen, und die Menschen dort sind jünger, hungriger.

Customer First!

Eine andere von Hattendorfs Thesen lautet: „Den Kunden wie seinen eigenen Ehepartner betrachten.“ Ich liebe meine Frau, aber ich weiß, dass es Ehen gibt, die eher an den Kalten Krieg erinnern. Wenn die Digitale Transformation zum Ehekrieg mutiert, geht irgendwas schief. Dass Digitale Transformation zu einem neuen Miteinander von Anbietern und Kunden führen muss, ist unbestritten. Ich denke aber, dass man den Schuh anders herum anziehen muss: Unternehmen müssen Kunden davon überzeugen, dass sie bei ihnen in den besten Händen sind, sie also im wahrsten Sinne des Wortes umwerben. Wenn ein Anbieter seine Kunden gut kennt, sie möglichst vorseilend mit Dingen beglückt, die sie haben wollen und nicht mit Dingen belästigt, die sie nicht haben wollen, dann wird der Kunde sehr schnell merken, wie gut er bei „seinem“ Anbieter aufgehoben ist, beziehungsweise dass der Wechsel zu einem anderen Anbieter für ihn mit Nachteilen verbunden wäre. Das ist so ziemlich das Gegenteil von „Kundenbindung“, wie es früher verstanden wurde und wie es immer noch in vielen Firmen als Ziel vorgegeben wird. „Kunden-Selbstbindung“ wäre eine viel bessere Beschreibung – und sie wäre langfristig auch sehr viel erfolversprechender. Aber dazu muss ein Anbieter verdammt überzeugend sein. Das kann man nicht von oben verordnen, das muss von jedem im Unternehmen gelebt werden.

Hier mehr lesen



Digitale Transformation

Tim Cole

Digitale Transformation führt den Leser nacheinander durch zentrale Betriebsbereiche und blickt mit ihm ins Innere des Unternehmens. Es zeigt, warum niemand von der digitalen Transformation verschont bleiben wird. Deshalb ist es ein wichtiges Buch für jeden, der im Unternehmen Verantwortung trägt, vom Chef bis zum Abteilungsleiter, vom Manager bis zum Mitarbeiter, der sich Sorgen macht um seinen Arbeitsplatz von morgen.

www.vahlen.de/productview.aspx?product=17678749

... und Employee auch First!

Customer first gelingt aber nicht ohne Employee first. Das klingt nach im Widerspruch nach #FakeNews, aber es muss uns parallel gelingen, den eine neue Kundenschnittstelle wird nicht ohne ein Neudenken unserer Organisationen und Arbeit gelingen. 75 Prozent der Deutschen sind heute so genannte Wissensarbeiter. Nur 25 Prozent stehen noch an der Werkbank oder an der Produktionsstrasse. Für die wird sich zwar auch einiges ändern, wenn wir im Zuge von „Fertigung 4.0“ anfangen, Maschinen, Bauteile und Logistik nahtlos miteinander zu vernetzen. Für uns Wissensarbeiter wäre es aber heute schon möglich, dass wir uns selbst Ort und Zeitpunkt aussuchen, wo wir arbeiten wollen. Jeder ist anders, der eine arbeitet wie ich frühmorgens am besten, andere lieber nachts. Aber leider verlangen laut einer Studie des IT-Branchenverbands Bitkom immer noch 75 Prozent aller Arbeitgeber von ihren Leuten unbedingte Präsenzpflicht: Du hast um neun am Schreibtisch zu sitzen und darfst das Büro erst um 17 Uhr wieder vergessen. Das ist digitale Steinzeit, und es offenbart einen Abgrund an Argwohn der Chefs ihren Mitarbeitern gegenüber. Der Grund, weshalb sich viele Arbeitgeber und Vorgesetzter nämlich noch an solche archaischen Dienstvorschriften klammern ist Misstrauen: Sie glauben nicht, dass die Leute ohne Aufsicht wirklich arbeiten! Dinge wie Home Office oder flexible Arbeitszeitmodelle scheitern also an der veralteten Führungskultur vieler Unternehmen. Ein Chef, der sein Team auf ein bestimmtes Ergebnis einschwören kann, so dass jeder genau weiß, was bis wann von ihm erwartet wird, einen solchen Mitarbeiter kann ich auch in die Selbstbestimmung entlassen – aber dazu muss ich als Chef auch wissen, wie man loslässt. Das können die wenigsten.

Mit dem Mindshift in die Zukunft!

Angstfreier, zukunfts-fokussierter und kunden- und mitarbeiterorientierter wird Deutschland die Digitale Herausforderung meistern. Dieser Mindshift ist der wichtigste „digitale“ Baustein! Unternehmen wie AXA zeigen das es geht ...







Mehrwert statt Notwendigkeit – **CRM im Kontext der DSGVO**

von Martina Knappe, EMEA Director of Marketing bei SugarCRM
und Phil Winters, Customer Perspective Champion, Data Whisperer

Es ist eines der erklärten Ziele der Datenschutz-Grundverordnung, kurz DSGVO, den Schutz personenbezogener Daten innerhalb der EU sicherzustellen. Am 25. Mai 2018 endet die Übergangsfrist und sie gilt übergreifend in der ganzen Europäischen Union. Das bedeutet, dass sämtliche Prozesse und Lösungen im Unternehmen, die in irgendeiner Art und Weise personenbezogene Daten speichern und verarbeiten, gewissen Standards entsprechen und bestimmte Funktionalitäten besitzen müssen, um der Verordnung zu entsprechen. Andernfalls drohen empfindliche Strafen.



Eine dieser Lösungen, die zentral mit personenbezogenen Daten in Verbindung gebracht wird, ist das Customer Relationship Management (CRM), denn hier werden durch die Marketing-, Sales-, Service & Support- sowie oftmals auch weitere Abteilungen Kundeninformationen erhoben, gespeichert und bearbeitet. Es ist also elementar wichtig, an diesem neuralgischen Knotenpunkt für personenbezogene Daten im Unternehmen ganz besonders auf die DSGVO-Konformität zu achten. Das Spannende dabei ist, dass sich dadurch für Unternehmen ganz neue Möglichkeiten ergeben, Ihren Kunden tatsächliche Mehrwerte zu bieten.

Das Fundament

Betrachten wir zuerst einmal die absolut notwendigen Dinge, die Sie beim CRM im Licht der Verordnung beachten und umsetzen müssen.

„Verantwortliche“ und „Auftragsverarbeiter“

Grundlegend wichtig ist der Unterschied zwischen einem „Verantwortlichen“ und einem „Auftragsverarbeiter“.

Ein Verantwortlicher ist diejenige natürliche oder juristische Person, Behörde, Agentur oder anderweitige Körperschaft, die alleine oder gemeinsam mit anderen die Zwecke und Mittel der Verarbeitung persönlicher Daten festlegt. Hat eine Person oder Organisation die Sammlung persönlicher Daten direkt oder indirekt veranlasst, so ist sie der Verantwortliche.

Ein Auftragsverarbeiter ist eine natürliche oder juristische Person, Behörde, Agentur oder andere Körperschaft, die persönliche Daten im Auftrag des Verantwortlichen verarbeitet. Bietet eine Person oder eine Organisation einem Unternehmen einen Service oder ein System an, in dem sich persönliche Daten von deren Kunden befinden, so ist sie der Auftragsverarbeiter.

Was muss beachtet werden?

Ein Datenverantwortlicher muss dafür sorgen, dass alle IT-Systeme durch Technikgestaltung und durch datenschutzfreundliche Voreinstellungen (by default and by design) die entsprechende Sicherheit gewährleisten. Das bedeutet, der IT-Verantwortliche muss entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen treffen. Diese Maßnahmen müssen so gestaltet werden, dass Da-



tenschutzmaßnahmen effektiv umgesetzt werden und alle notwendigen Sicherheitsmaßnahmen in die Verarbeitung integriert werden, um die Anforderungen der DSGVO zu erfüllen und die Rechte der betroffenen Personen zu wahren.

Es fällt zudem in die Sorgfaltspflicht des Verantwortlichen zu gewährleisten, dass grundsätzlich nur solche persönlichen Daten verarbeitet werden, die für den jeweiligen Zweck der Verarbeitung unbedingt erforderlich sind.

Die Details

Nachdem diese grundlegenden Dinge geklärt sind, werfen wir nun einen genauen Blick auf einige der wichtigsten Anforderungen der DSGVO im Zusammenhang mit den Funktionen eines CRM-Systems. Zur besseren Orientierung sind die jeweiligen zugrundeliegenden Artikel der DSGVO angegeben.

Datenverarbeitung

Um die geforderte „Rechtmäßigkeit der Verarbeitung“ zu erfüllen, müssen eine oder mehrere Erlaubniserteilungen mit einem individuellen Nachweis entsprechend der in der

DSGVO definierten Bedingungen zur Zustimmung explizit im CRM erfasst und zugeordnet werden (Artikel 6 und 7).

Bezüglich der personenbezogener Daten definiert die DSGVO zudem besondere Kategorien (z.B. Herkunft, religiöse Überzeugung, politische Meinung etc.), die gesonderten Beschränkungen unterliegen. All diese Daten müssen im CRM gekennzeichnet und Zugriff sowie Nutzung dieser Daten beschränkt werden. Außerdem muss ihnen ein Nachweis der rechtmäßigen Verarbeitung beigelegt werden (Artikel 9 und 10).

Anfragen betroffener Personen

Das CRM sollte für jede Anfrage betroffener Personen bezüglich personenbezogener Daten in der Lage sein, die entsprechenden Informationen in leicht verständlicher Form bereitzustellen und sowohl die Anfrage als auch deren Bearbeitung dokumentieren können (Artikel 12). Wenn sich diese Anfrage auf die Berichtigung seiner Daten bezieht und falls sich diese Daten im entsprechenden CRM-System befinden, hat der Verantwortliche diese Daten zu berichtigen und einen entsprechenden Nachweis über die erfolgte Korrektur zu erbringen (Artikel 12 und 16).

Natürlich darf die betroffene Person auch fordern, dass ihre Daten aus dem CRM gelöscht werden. Sofern die Anfrage gültig ist, müssen sie gelöscht und der betroffenen Person eine Bestätigung über die Löschung geschickt werden. Dem Datensatz der betroffenen Person im CRM muss zudem ein Dateneintrag hinzugefügt werden, der besagt, dass der Datensatz gelöscht wurde. Auch bei nicht gültiger Anfrage muss die betroffene Person benachrichtigt werden, dass die Daten nicht gelöscht wurden und ein entsprechender Dateneintrag muss dem Datensatz der Person hinzugefügt werden (Artikel 17).

Benötigt die Bearbeitung der oben genannten Anfragen Zeit, muss das CRM die Möglichkeit bieten, diese Informationen zeitweise der Nutzung durch berechtigte Personen zu entziehen. Die betroffene Person ist zu benachrichtigen, und es sollte ein Nachweis dieser Benachrichtigung vorgehalten werden (Artikel 18).

Wurde eine Berichtigung oder Löschung persönlicher Daten oder eine Einschränkung der Verarbeitung durchgeführt, muss der Verantwortliche jedem Empfänger, dem diese personenbezogenen Daten offengelegt wurden, über die genaue Berichtigung, Löschung oder Einschränkung unterrichten. Das CRM-System sollte über die Möglichkeit verfügen, diese Empfänger zu benachrichtigen (Artikel 19).

Die DSGVO regelt noch einige weitere CRM-relevante Prozesse, wie Datenübertragbarkeit, Widerspruchsrecht, Zugangsbeschränkung und Benachrichtigung bei Datenschutzverstößen. Umfassende und detaillierte Informationen hierzu erhalten Sie im Praxisleitfaden „Bereit für die DSGVO“ von Phil Winters und SugarCRM.

Sugar on Top

Was wir bisher betrachtet haben sind die Notwendigkeiten, die ein CRM-System abdecken muss, wenn die DSGVO in Kraft tritt. Zusätzlich bietet ein modernes CRM aber noch viele Möglichkeiten, um im Rahmen der neuen Verordnung handfeste Mehrwerte für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden gleichermaßen zu ermöglichen.

Einer für alle

Neben dem CRM gibt es im Unternehmen zahlreiche weitere Systeme und Prozesse, die personenbezogene Daten enthalten. Deshalb müssen alle diese Informationen an einem einheitlichen Ort konsolidiert werden, um zu vermeiden, dass bei Anfragen von betroffenen Personen Maßnahmen doppelt umgesetzt werden, und zu gewährleisten, dass die betroffenen Personen eine kohärente und konsolidierte Antwort erhalten (Stichwort: Servicequalität). Genau da kommt das moderne CRM ins Spiel.

Überlegen Sie sich einmal, was ein modernes CRM-System über die reine Datenerfassung hinaus noch leistet: Prozesse zur Lead-Qualifizierung, Systeme zur Dokumentation von Opportunities, Skripte für die Fallbearbeitung, Jahresplanungen für die Accounts und sogar Abbildungen für die Customer Journey. Das bedeutet, dass in unterschiedlicher Ausprägung bereits Mechanismen für die Implementierung, Automatisierung und Pflege von Prozessen und Standardverfahren sowie für die Bereitstellung dieser Prozesse für die User implementiert sind.

Die Infrastruktur des CRM-Systems eignet sich perfekt dafür, viele Anforderungen der DSGVO zu erfüllen, nicht nur für die eigene Nutzung personenbezogener Daten, sondern auch für die Konsolidierung der DSGVO-bezogenen Compliance-Anforderungen aller anderen IT-Systeme an einem zentralen Ort. Und das ist bei der Umsetzung der meisten zentralen Punkte nach Artikel 12 extrem hilfreich: Bereitstellung von transparenter Information, Kommunikation und Verfahren für den Verantwortlichen und den Auftragsverarbeiter zum Schutz der Rechte der betroffenen Person, sowohl ganz zu Anfang als auch fortlaufend.

Neue Wege zum Kunden

Zurück zu den Grundlagen des Marketings. Was ist der Unterschied zwischen einem Neukunden und einem Bestandskunden? Kundendaten! Es ist ja allgemein bekannt, dass es sieben Mal mehr kostet, einen Neukunden zu gewinnen und zu halten als einen Bestandskunden.

Hält man sich diesen Grundsatz vor Augen, so sollten Unternehmen eine Überarbeitung ihrer Datenschutzrichtlinien in Betracht ziehen. Sind diese nämlich attraktiv, interessant und verständlich, und präsentieren sie das Thema als Differenzierungsmerkmal, würden die Kunden selbst die Vorteile erkennen, die sich daraus für sie ergeben. Anstatt einfach nur mit Grummeln das neue Gesetz zu befolgen, sollten sich Unternehmen Gedanken über die Vorteile machen, die sich aus der Neuformulierung der Einwilligungs-erklärungen ergeben können.

Andererseits sollten Sie für den Fall, dass Sie personenbezogene Daten rechtmäßig nach Artikel 6 verarbeiten, auch Prozesse an der Hand haben, um dies der betroffenen Person zu erklären. Da die Prozedur ohnehin aufgezeichnet und gespeichert werden muss – gibt es dazu einen besseren Ort als das CRM-System? Die Nachweise, was genau offengelegt wurde und wie dazu die entsprechende Erlaubnis erteilt wurde, sollten (zusammen mit Kopien des Dokuments und den Datums-/Zeitstempeln) innerhalb des CRM mit der entsprechenden Person verknüpft werden.

Damit kommen wir zum Kern der Angelegenheit. Durch die Nutzung eines CRM zur Umsetzung der DSGVO wird es möglich, die Prozesse und Verfahren, die zum unabdingbaren Bestandteil des Tagesgeschäfts werden, effektiv zu managen. Das sollte man als eine große, positive Chance sehen, den Kunden ein besseres Nutzererlebnis zu bieten.

Teilen Sie Ihren Kunden mit, was Sie mit ihren Daten vorhaben und warum: Damit sie das finden, wonach sie suchen; für bessere Empfehlungen; damit Sie ihre Kunden über wichtige Sachverhalte informieren können (z.B. fällige Zahlungen, Software-Updates, gesundheitsbezogene Benachrichtigungen); und damit Sie ihnen den besten Preis oder Sonderangebote unterbreiten können. Je besser Sie das präsentieren, desto wahrscheinlicher erkennen Ihre Kunden den Mehrwert, und Sie erhalten im Gegenzug die angestrebte Einwilligung zur Datennutzung.



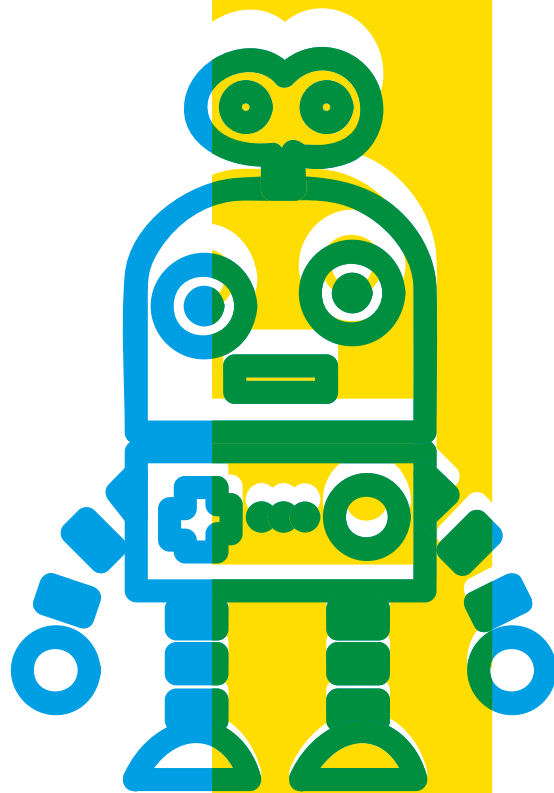
Martina Knappe

Martina Knappe verstärkt seit Mai 2017 SugarCRM als Director of Marketing für Europa, den Mittleren Osten und Afrika und legt den Fokus auf die Gestaltung und Umsetzung disruptiver Marketingstrategien und die Unterstützung der Partner. Sie besitzt mehr als 20 Jahre Erfahrung im Technologie-Sektor und bekleidete leitende Marketing-Positionen unter anderem bei Siemens und Avaya. Bevor sie zu SugarCRM stieß, war sie seit 2011 Head of EMEA Marketing bei Interactive Intelligence Group, Anbieter von Contact Center-Software.



Phil Winters

Auf internationalem Parkett gilt Phil Winters als einer der renommierten Experten in Customer Experience, Customer Journey Mapping und Customer Intelligence. Er ist Autor und Redner und überzeugt in seinen Vorträgen mit Argumenten, die aus seiner Arbeit mit Unternehmen weltweit resultieren. Seine berufliche Laufbahn begann beim SAS Institute. Zweieinhalb Jahrzehnte hatte er Führungspositionen in Marketing, Vertrieb, IT oder im Executive Management inne. Er ist langjähriges Mitglied im Beirat der Firma KNIME, Anbieter einer Open-Source Plattform für Analytics. Heute gibt er Erfahrungen als unabhängiger Berater, als Key-Note Referent und Autor sowie in interaktiven Workshops und Seminaren weiter.



Digitale Transformation: **Warum die digitale Zukunft oft besser mit neuem ERP gelingt**

Interview mit Dr. Karsten Sontow und Peter Treutlein zur Digitalen Transformation und der Rolle des ERP-Systems

Interview mit Dr. Karsten Sontow, Vorstand der Trovarit AG und Peter Treutlein, Mitgründer und Vorstand der Trovarit AG

Sehr geehrte Leser

Die Trovarit AG ist seit vielen Jahrzehnten einer der wichtigsten Begleiter der IT-Branche als unabhängiger Marktanalyst und anbieterneutraler Ansprechpartner in allen Fragen rund um den Einsatz von Business Software in Unternehmen. Als Spin-Off des renommierten Forschungsinstituts für Rationalisierung (FIR) e.V. an der RWTH Aachen gestartet, steht Trovarit in einer langjährigen Tradition, die wissenschaftlich fundierte Unternehmens- und Prozessmodelle mit praxiserprobten Verfahren zur Software-Evaluation und Einsatzanalyse verknüpft. Diese Schlüssel-Kompetenz bleibt.

Zugleich hat das digitale Zeitalter gezeigt, dass Unternehmen bei disruptiven Prozessen mehr brauchen als eine Auswahlunterstützung. So ist die neue Trovarit nicht nur der Finder der richtigen Software (trovare = finden), sondern der Finder der digitalen Zukunftsperspektiven. Hier gilt es, die Reifung nicht nur bei der Software, sondern auch beim unternehmerischen Umfeld von den Geschäftsmodellen bis hin zu den digital neugedachten Prozessen zu unterstützen. Genau dieser Mission verpflichtet sich die neue / alte Trovarit.

Daher freut es uns sehr, dass in diesem Interview Dr. Karsten Sontow nicht nur darüber berichtet, wohin die ERP-Reise geht, sondern auch skizziert, wie Trovarit diese Reise begleitet und sich selbst transformiert!

Viel Spaß beim Lesen
Ihr Competence Site Team

Karsten Sontow

Dr. Karsten Sontow ist seit Anfang 2001 Vorstand der Trovarit AG, Aachen, wo er die Bereiche Marketing, Account Management, Research und Finanzen verantwortet. Dr. Sontow studierte Maschinenbau und Betriebswirtschaft an der RWTH Aachen und am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge, USA. Seinen Dokortitel im Maschinenbau erwarb er an der RWTH Aachen. Dort war er sieben Jahre Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e.V., seit 1998 als Leiter des Bereichs „Dienstleistungsorganisation“. Die Tätigkeitsschwerpunkte des gebürtigen Gronauers lagen in Forschung und Beratung zur Entwicklung und zum Management Technischer Dienstleistungen, zum Electronic Business sowie zur Auswahl und Einführung von Software-Lösungen für Instandhaltung, Service und Facility Management. Seit Januar 2014 ist er stellvertretender Vorsitzender des Arbeitskreises ERP des BITKOM.





Peter Treutlein

Als Spezialist für Auftragsabwicklung, Supply Chain Management und Informationsmanagement, berät Peter Treutlein erfolgreich Unternehmen bei der Auswahl, Einführung und Einsatzoptimierung von ERP-Systemen. Peter Treutlein ist Mitgründer und Vorstand der Trovarit AG, Aachen, wo er die Bereiche Vertrieb, Projektbetreuung und Contentmanagement/Engineering verantwortet. Die Trovarit ist ein auf Software-Projekte spezialisiertes anbieterunabhängiges Beratungshaus, das sich insbesondere durch die Entwicklung und den Einsatz wissenschaftlich fundierter Vorgehensweisen und Werkzeuge einen Namen gemacht hat.

Lieber Herr Dr. Sontow, lieber Herr Treutlein,

1. Digitale Transformation und die Rolle des ERP-Systems

Wenn man Fachbeiträge zur Digitalen Transformation liest, liest man viel über Plattform, Cloud, ... und zu selten etwas über das Thema ERP. Noch seltener liest man etwas über die Anforderungen im Kontext der Digitalisierung an die zentrale Plattform für die Anwendungslandschaft der Unternehmen.

Spielt das ERP-System im digitalen Zeitalter nur noch eine untergeordnete Rolle oder kann es zu einer Renaissance kommen? Was genau ist die Rolle des ERP-Systems in der digitalen Welt und beim notwendigen Transformationsprozess? Inwieweit ist das ERP Voraussetzung für Zukunftsthemen wie Smart Factory / Industrie 4.0 und Omnichannel Retailing bzw. eine durchgehende Optimierung der Customer Experience, der Smart Services und der Smart Processes?

Karsten Sontow

Bevor es zu einer Renaissance kommen kann, müsste ERP ja erstmal auf dem absteigenden Ast sein – das sehe ich ganz und gar nicht: ERP-Lösungen spielen eine sehr zentrale Rolle in der betrieblichen Software-Landschaft, integrieren ein breites Spektrum betrieblicher Aufgabenfelder, werden heute nahezu flächendeckend von fast allen Unternehmen eingesetzt und unserer großen ERP-Praxisstudie zufolge haben alleine im Jahr 2016 fast 10% aller Unternehmen umfassend in die Modernisierung ihrer ERP-Software investiert.

Aber natürlich, auch ERP befindet sich im Wandel, das stimmt. Und es muss sich wandeln, um den Anforderungen der Digitalen Transformation in den Unternehmen auch zukünftig gerecht werden zu können. Das betrifft nicht so sehr die Rolle des ERP-Systems als zentrale Instanz und Taktgeber, als Rückgrat in dem alle Fäden zusammenlaufen. Die muss es weiterhin spielen, sämtliche Prozesse und Anwendungen steuern und sie in den betriebswirtschaftlichen Kontext des Unternehmens integrieren. Ohne eine Verbindung zwischen Dienstleistungen, Waren- und Wertefluss macht die smarteste Fabrik buchstäblich keinen Sinn.

Insofern besteht der Wandel eher in einer konsequenten Weiterentwicklung als in einer „disruptiven“ Veränderung: Stärkere Vernetzung bzw. Integrationsfähigkeit, mehr Flexibilität und Adaptivität, mehr Mobilität, mehr Echtzeitfähigkeit, bessere Verarbeitung von immer größeren Datenmengen aus wechselnden Quellen und Bereitstellung aller erforderlichen Informationen für die Unternehmenssteuerung.

„[...] auch ERP befindet sich im Wandel, das stimmt. Und es muss sich wandeln, um den Anforderungen der Digitalen Transformation in den Unternehmen auch zukünftig gerecht werden zu können.“

„Die Nutzung von KI in ERP-Systemen ist zu einem der wichtigsten Themen der Digitalen Transformation geworden. Kein ERP-System wird mittelfristig auf solche Funktionen verzichten können.“

Der Wandel betrifft damit z.B. eher die Interaktion zwischen User und ERP-System bzw. zwischen Maschinen, Produkten, Anlagen etc. und dem ERP-System, also Bedienung, Dateneingabe, Steuerung, Abruf von Status und Analysen etc.

So gibt es ja heute schon die rollenbasierten Benutzeroberflächen (GUI) – der Trend geht inzwischen hin zu Bedienung über Spracheingabe oder Virtual Reality. Gleichzeitig ändert sich auch, wie das ERP-System mit den Usern kommuniziert und sie bei der Arbeit unterstützt, z.B. auf korrekte Dateneingabe achtet etc. Gemessen an dem, was man lange Zeit von Business Software gewohnt war, mutet das natürlich durchaus revolutionär an, stellt aber eigentlich eher die Beseitigung von (Unterlassungs-)Sünden der Vergangenheit mit Hilfe neuer Technologien dar.

Etwas anders stellt es sich mit der Echtzeitfähigkeit und Adaptivität der Unternehmensplanung und Steuerung dar: Hier hat die Sukzessiv-Planung mittels MRP II-Lauf sicherlich ausgedient. Stattdessen sind echtzeitfähige APS-Logiken erforderlich bis hin zum Einsatz von künstlicher Intelligenz, für die es mittlerweile immer mehr Umsetzungsbeispiele gibt. Die Nutzung von KI in ERP-Systemen ist zu einem der wichtigsten Themen der Digitalen Transformation geworden. Kein ERP-System wird mittelfristig auf solche Funktionen verzichten können. KI-Technologien werden in allen Unternehmensbereichen und –prozessen Einzug halten und damit kognitive Selbststeuerungen erstmals möglich machen.

Insgesamt werden ERP-Systeme im Zuge der Digitalen Transformation noch stärker als bisher die Geschäftslogik eines Unternehmens nach innen wie nach außen darstellen und damit nicht nur als Integrations-Hub und Taktgeber für alle betrieblichen Aufgabenbereiche und Software-Anwendungen fungieren, sondern auch als digitaler Zwilling des Unternehmens in den zukünftigen Wertschöpfungsnetzwerken.

Insgesamt werden ERP-Systeme im Zuge der Digitalen Transformation noch stärker als bisher die Geschäftslogik eines Unternehmens nach innen wie nach außen darstellen und damit nicht nur als Integrations-Hub und Taktgeber für alle betrieblichen Aufgabenbereiche und Software-Anwendungen fungieren, sondern auch als digitaler Zwilling des Unternehmens in den zukünftigen Wertschöpfungsnetzwerken.

2. Handlungsbedarf beim ERP für das digitale Zeitalter

Oft sind es operative Engpässe, die Unternehmen über ein neues ERP-System nachdenken lassen. In vielen Fällen wird nicht strategisch geplant. Beim Jahrtausend-Problem war es die Angst vor Fehlfunktionen der Altsysteme. In der ERP 2020-Diskussion dominierten Hypes wie Social, Mobile und Cloud.

Was macht Ihrer Meinung nach heute ein Neudenken über das ERP-System notwendig? Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach ganzheitliche und vollständig integrierte digitale Plattform für die Zukunftsfähigkeit? Wie bewerten Sie stra-

tegische Qualitäten wie Flexibilität und Vernetzungsfähigkeit / Integration oder strategische Funktionalitäten wie Automatisierungslösungen, BPM und kollaborative Lösungen, Business Intelligence (Analytics!) oder Unified Communications? Gibt es ein Set von allgemeinen digitalen Must-Haves bei einem Smarten ERP, das Smart Factory, Smart Services ... unterstützen soll?

Karsten Sontow

Das zentrale Momentum der Digitalen Transformation entsteht nach meiner Auffassung durch Vernetzung in Verbindung mit Smart Data. Und Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette ist das ureigene Anliegen einer ERP-Software. Ein weiteres Thema ist die Automatisierung von Geschäftsprozessen sowie die Unterstützung von Entscheidungsprozessen. Auch das seit jeher zentrale Anliegen von ERP-Software.

Insofern kann es heutzutage eigentlich keine Digitalisierungsstrategie geben, in der ein ERP-System nicht eine gewichtige – wenn nicht gar zentrale - Rolle spielt! Und aus eben dieser strategischen Perspektive muss auch die vorhandene ERP-Infrastruktur hinterfragt und ggf. modernisiert werden.

Dabei gibt es sicherlich Hygiene-Faktoren, die eine ERP-Lösung bedienen muss. Dazu zähle ich

- ein geräteunabhängiges User-Interface und eine uneingeschränkte mobile Nutzbarkeit,
- eine (Plattform-)Architektur, die eine flexible Anpassung der Software auf neue Geschäftsprozesse erlaubt,
- ein Höchstmaß an Integrationsfähigkeit durch offene, standardisierte und einfach zu realisierende Schnittstellen,
- die Fähigkeit zur (Weiter-)Verarbeitung großer und auch halb- bzw. unstrukturierter Datenmengen sowie
- den Schutz der im ERP-System geführten Daten und die Absicherung der Geschäftsprozesse.

Viele dieser Eigenschaften haben ihren Kern in der Technologie und Architektur der ERP-Lösungen. Themenfelder auf denen viele ERP-Anbieter in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen haben und auf denen nun immer mehr Fortschritte zu verzeichnen sind.

Im Hinblick auf den notwendigen funktionalen Scope einer ERP-Lösung sollte Durchgängigkeit entlang der Wertschöpfungskette vom Kunden zum Kunden gegeben sein.

„Insofern kann es heutzutage eigentlich keine Digitalisierungsstrategie geben, in der ein ERP-System nicht eine gewichtige [...] Rolle spielt! Und aus eben dieser strategischen Perspektive muss auch die vorhandene ERP-Infrastruktur hinterfragt und ggf. modernisiert werden.“

Wie tief dabei einzelne Fachbereiche (z.B. Warehouse Management, Fertigungssteuerung etc.) integriert sein sollten hängt recht stark vom Einsatzfall ab (u.a. Branche und Größe des Unternehmens, vorhandene Software-Landschaft). Insofern verbieten sich hier pauschale Aussagen.

Relativ klar ist, dass "Querschnittsfunktionen" wie Collaboration, Workflow, Dokumenten- und Data Management sowie Business Intelligence durch ERP-Lösungen abgedeckt werden müssen, wenn sie auch zukünftig ihrer Rolle gerecht werden sollen. Allerdings gibt es auch hier verschiedene Wege, die nach Rom führen – über die ERP-Software selbst, über die OEM-Integration EINER Dritt-Lösung oder auch über die Offenheit gegenüber unterschiedlichen Lösungen führender Drittanbieter.

3. Aufstellung der ERP-Anbieter für das digitale Zeitalter

Auf der CeBIT fordern Sie auf der Digital ERP Stage Partner wie abas, assecoco, canias und itelligence (SAP) zur ERP-Challenge heraus. Das Zielszenario, das diese Partner unterstützen müssen, beginnt, damit, dass ein Kunde mit seinem Smartphone einen Webshop besucht, um dort ein Produkt zu bestellen. Das ist natürlich nicht irgendein Produkt, sondern der berühmte e.Go aus der 4.0-Schmiede von Professor Schuh, über den Brandeins in seiner neuesten Ausgabe berichtet hat.

Was werden Herausforderungen des Szenarios sein? Wie gut können die heute führenden ERP-Systeme wie die oben genannten vier solche und noch komplexere digitale Szenarien unterstützen? Wo ist die ERP-Landschaft gut aufgestellt, wo besteht hingegen heute noch Handlungsbedarf?

Peter Treutlein

Bei der ERP-Challenge dreht sich im Grunde alles um die Losgröße 1. Der Kunde will sein individuelles Kart, mit ein paar Extras - und vielleicht noch der zusätzlichen Sicherheit, die ein TÜV-Zertifikat bietet. Auf sein „Traum-Kart“ will er aber nicht ewig warten und der Preis darf durch die Zusatzausstattung auch nicht zu hoch werden.

Ob der Hersteller des Karts allen seinen Kunden diesen Wunsch erfüllen und dabei auch noch rentabel wirtschaften kann, wird in hohem Maße von der Flexibilität und Effizienz seiner Auftragsabwicklung entschieden. Und hier kommen natürlich die ERP-Systeme ins Spiel, die diesen gesamten Prozess von der Bestellung über die Fertigung bis hin zur Auslieferung und Fakturierung planen und steuern müssen.

Die Bearbeitung dieser Aufgabe wird live auf der Bühne gezeigt: Ein beliebiger Zuschauer aus dem Publikum konfiguriert das Kart live nach seinen Wünschen und löst die Bestellung aus. Die vorgestellten ERP-Systeme steuern die notwen-

digen Änderungen der Prozessabläufe sowohl im Materialeinsatz (Stückliste) als auch im Arbeitsablauf (Arbeitsplan) unmittelbar und ohne Eingriff von außen ein. Die Produktion wird durch Präsentation der Auftragsinhalte (Auftragsvorrat auf einem Terminal) und die entsprechenden Rückmeldungen in das System simuliert und dargestellt.

Das ist vielleicht kein vollwertiges Industrie 4.0-Szenario, aber es wird schon eine gewisse Agilität von Prozessen und Software gefordert. Durch die Einbindung eines Zulieferers wird zudem auch die horizontale Integration über die Supply Chain thematisiert.

Natürlich können alle ERP-Lösungen, die sich der Challenge auf der zentralen ERP-Bühne der CeBIT stellen, dieses Szenario abbilden – gleiches gilt für viele der moderneren Systeme, die sich auf dem Markt tummeln. Es gab aber durchaus auch Kandidaten, die erst Interesse an einer Teilnahme signalisiert, nach eingehender Prüfung der Aufgabenstellung dann aber einen Rückzieher gemacht haben.

Interessant wird die Challenge, wenn man sich die 1,5 Stunden Zeit nimmt, um sich beide Durchläufe anzusehen und die Systeme direkt miteinander zu vergleichen. Dann wird nämlich deutlich, dass selbst vermeintliche „Standards“ durchaus sehr unterschiedlich von den Lösungen umgesetzt werden. Wie die Aufgaben bearbeitet werden, spiegelt sozusagen die innere Logik der Systeme wider, und die unterschiedlichen Herangehensweisen der Anbieter.

4. Von der Software-Auswahl zur Digitalen Transformation

Auf dem Portal vom ERP-Park schreiben Sie: „Digitalisierung“ ist erwachsen geworden und hat sich vom Buzzword zum konkreten Business gemausert. Viele Unternehmen haben die Chance, die Industrie 4.0, Omnichannel Retailing und Smart Services bieten, bereits erkannt und umgesetzt.“

Inwieweit sind Unternehmen schon dabei, sich ganzheitlich neu aufzustellen? Warum reicht es nicht, nur eine neue Software auszuwählen? Warum und inwieweit unterstützt die neue Trovarit den digitalen Transformationsprozess heute ganzheitlicher als vielleicht noch im Umfeld des Jahrtausend-Problems?

Peter Treutlein

Es gibt einige Beispiele, die regelmäßig im Zusammenhang mit der Umsetzung von die Industrie 4.0, Omnichannel Retailing und Smart Services genannt werden. Das „Anticipatory Shipping“ von Amazon ist wohl das bekannteste. Auch für Predictive Maintenance und Predictive Analytics finden sich Cases in der Fachpresse.

Die Stichwortgeber sind hier das „anticipatory“, auf Deutsch so viel wie vorausschauend, vorwegnehmend, und das „predictive“, also so viel wie vorher-sagend. Laut dem „Acatech Industrie 4.0 Maturity Index“ ist das übrigens erst

die dritte von vier Stufen auf dem Weg zu Industrie 4.0: Die Königsklasse der Smart Factory ist erst erreicht, wenn Produktionssysteme selbst, also (weitestgehend) ohne menschliches Eingreifen, auf die prognostizierten Ereignisse reagieren und dabei im Bedarfsfall auch noch die Steuerungsregeln eigenständig anpassen („Adaptivität“).

Dass ein solches Szenario besondere Anforderungen an die Informationssysteme eines Unternehmens hat, ist klar. Es stellt aber auch die gesamte Organisation vor neue Aufgaben und betrifft die Unternehmenskultur, Ressourcen und Organisationsstrukturen. Insofern geht mit der Digitalen Transformation fast immer auch die Anschaffung neuer Software-Lösungen einher. Sie darauf

„Vielmehr geht es um einen Change Prozess, der in den Köpfen der Beteiligten anfängt und letztlich in den Ressourcen und Infrastrukturen [...] seinen Niederschlag findet. Dieser Change Prozess braucht [...] einen Rahmen, die vielzitierte und oft vermisste Digitalisierungsstrategie.“

zu verkürzen wäre jedoch deutlich zu kurz gesprungen, da die Umsetzung der Digitalisierung durch Einführung geeigneter Software-Lösungen nur einen, wenn auch wichtigen Baustein der Digitalen Transformation darstellen. Stattdessen müssen Führungskräfte ihr Geschäft digital denken und Strategien, zumindest aber die Geschäftslogik und Prozesse vor dem Hintergrund der Digitaltechnologien neu formulieren. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter die Prozesse digital leben (können und wollen). Daraus ergeben sich Anforderungen an die Software als Teil des zukünftigen Business aber auch an den Migrationsprozess, der mit der Digitalen Transformation verbunden ist und der nicht auf Knopfdruck zu bewältigen ist.

Vielmehr geht es um einen Change Prozess, der in den Köpfen der Beteiligten anfängt und letztlich in den Ressourcen und Infrastrukturen – und dazu zähle ich die Software – seinen Niederschlag findet. Dieser Change Prozess braucht neben echter Führung einen Rahmen, die vielzitierte und oft vermisste Digitalisierungsstrategie.

In der Praxis fällt es Unternehmen oft schwer, Ordnung in die vielen Facetten und Handlungsstränge der Digitalen Transformation zu bekommen. Und das fängt oft schon damit an, dass man sich der Möglichkeiten neuer Technologien gar nicht bewusst ist. So unterbleibt oft die Formulierung einer Digitalisierungsstrategie im Sinne einer ganzheitlichen Roadmap für die verschiedenen Handlungsfelder sowie die Ableitung, Veranlassung und Überwachung der notwendigen Einzelmaßnahmen.

An dieser Stelle hilft Trovarit mit Beratung rund um die Digitalisierungs-Roadmap. Diese basiert auf dem bewährten Verfahren der „IT-Matchmaker.roadmap“ welche auf eine strategische Perspektive verbunden mit einem konsequenten Top-Down-Ansatz umgestellt wurde.

Mit Perspektiv-Workshops helfen wir aber durchaus auch dabei, sich mit den Möglichkeiten neuer Technologien überhaupt erst einmal vertraut zu machen.

Dabei kann ein Besuch des RWTH-Campus sowie des Centers for Enterprise Resource Planning (CERP) durchaus ein wertvolles Element darstellen, lassen sich hier doch neue Technologien wie „Real Time Location“ am Beispiel der Produktion von e-Karts live anschauen und in ihrer Wirkungsweise auf die Wertschöpfungskette wesentlich besser verstehen. Auf diese Weise wird die Projektion des Einsatzes von Digitaltechnologien auf das eigene Geschäft Führungskräften deutlich vereinfacht.

5. Die Transformation der Trovarit!

Practice what you preach! Die Trovarit fordert nicht nur die Transformation, sie leben auch selbst die Transformation für das digitale Zeitalter vor. Aus dem Spin-Off für die Software-Auswahl wird der Transformations-Berater.

Was bedeutet für Sie diese Transformation konkret? Wie wirkt es sich z.B. bei Marke, Unternehmensauftritt, Organisationsstruktur oder auch Recruiting aus? Suchen Sie für die neue Trovarit jetzt eher Design Thinker statt Ingenieure?

Karsten Sontow

Sie haben Recht, auch für uns bringt die Digitale Transformation die Notwendigkeit zur (Digitalen) Transformation. Zum einen hat sich unser Selbstverständnis und infolge dessen auch unser Angebot verändert: Statt sich darauf zu beschränken, unseren Kunden den Weg zur bestmöglichen Investitionsentscheidung zu zeigen, steigen wir mit der Digitalisierungsstrategie wesentlich früher ein und begleiten über Auswahl und Implementierung bis in den stabilisierten Live-Betrieb. Letzteres nicht nur in der Kern-Domäne des Enterprise Resource Planning sondern quer über das gesamte Portfolio der betrieblichen Anwendungs-Software wie CRM, ECM, MES, PLM/PDM etc.

Kern ist und bleibt dabei unsere Kompetenz, Geschäftsprozesse und IT-Lösungen bewertbar zu machen – sei es im Hinblick auf den strategischen Fit im Rahmen des Roadmapping oder auch im Hinblick auf die vertraglich vereinbarten „Functions & Features“ im Zuge der Endabnahme. Und das tun wir schon seit der Gründung im Jahr 2000 in digitaler Form – durch den IT-Matchmaker, der allerdings in den letzten 18 Monaten gewaltig an Funktionalität zugelegt hat. So unterstützt die IT-Matchmaker-Suite heute Digitalisierungsprojekte im Sinne eines „Closed Loop“ durchgängig von der Strategieentwicklung über das Prozess-Reengineering, die Software-Auswahl und –Einführung bis hin zum regelmäßigen Re-Alignment von Software und Prozessen im Betrieb. Dabei bilden Roadmap, Sollprozesse, Lasten und –Pflichtenheft ein durchgängiges Rückgrat für die fachliche Steuerung der Digitalen Transformation.

„Statt sich darauf zu beschränken, unseren Kunden den Weg zur bestmöglichen Investitionsentscheidung zu zeigen, steigen wir mit der Digitalisierungsstrategie wesentlich früher ein und begleiten über Auswahl und Implementierung bis in den stabilisierten Live-Betrieb.“

„Angetreten sind wir im Jahr 2000 als Betreiber des IT-Matchmaker [...], der Anwender und die passenden Anbieter zusammenbringt. Mittels IT-Matchmaker sollten sich Anwender-Unternehmen bzw. auch deren Berater bei der Software-Auswahl selbst helfen.“

Zum anderen digitalisieren wir aber auch unsere kundenbezogenen und internen Prozesse derzeit intensiv, u.a. durch Einführung eines modernen ERP-Systems, das unsere Prozesse von der Dokumentation der Registrierung eines

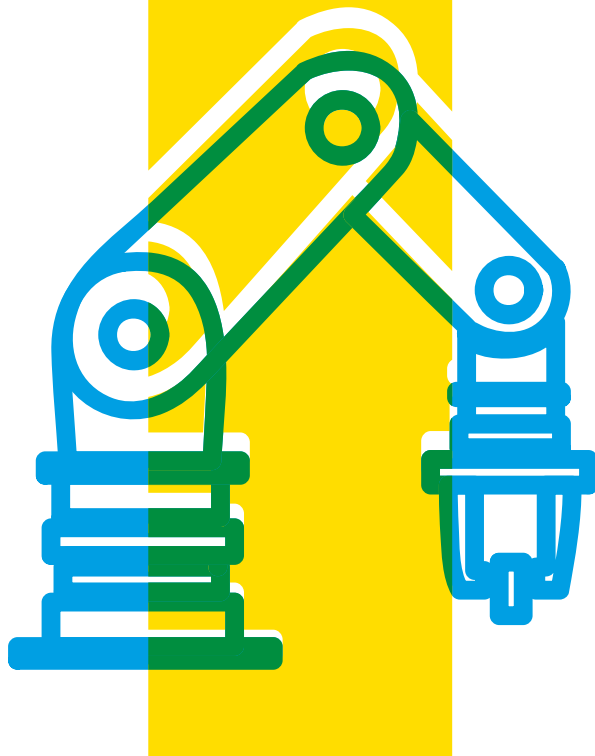
Anwenders im IT-Matchmaker bis hin zur Freigabe eines Referenzkundenberichtes abbildet und dabei in hohem Maße automatisiert. Anlass war hier schlichtweg die Notwendigkeit die Unternehmensstrukturen und -prozesse angesichts eines über die letzten 5 Jahre durchschnittlichen Wachstums von gut 20% skalierbar, transparent und effizient zu machen – eine Erkenntnis, die unter anderem ein wichtiges Ergebnis unseres eigenen Roadmap-Projektes aus Q1/2015 ist.

Und auch für die Zukunft haben wir uns einiges vorgenommen. So wollen wir mit unserem Leistungsangebot gewissermaßen „Back-to-the-Roots“: Angetreten sind wir im Jahr 2000 als Betreiber des IT-Matchmaker, einem „Marktplatz für Business Software“, der Anwender und die passenden Anbieter zusammenbringt. Mittels IT-Matchmaker sollten sich Anwender-Unternehmen bzw. auch deren Berater bei der Software-Auswahl selbst helfen. Trovarit war als früherer Cloud-Anbieter einer „Auswahl-Software-as-a-Service“ seinerzeit jedoch etwas zu früh. Insofern haben wir den IT-Matchmaker dann zunächst vornehmlich als Digitalplattform für eine relativ skalierbare Dienstleistung genutzt und weiter entwickelt - die Auswahlberatung, für die Trovarit heute bekannt ist. Angesichts gewachsener Erfahrungen in den Unternehmen in Verbindung mit der Weiterentwicklung des IT-Matchmaker sehen wir für die Zukunft aber deutlich steigende Chancen für „Customer Self Service“, zumindest bei der Software-Auswahl und -Einführung.

Wir werden dann in der Lage sein, je nach Kundensituation relativ frei zu skalieren, sowohl im Hinblick auf die zu unterstützende fachliche Fragestellung (Digitalisierungsstrategie vs. ERP, CRM etc.), die zu unterstützenden Phasen der Digitalen Transformation und vor allem auch bezüglich des Umfangs der Beratungsleistung (Self Service vs. Full Service). Spätestens dann stellt sich sicherlich auch die Frage der Markenstrategie, wobei bereits heute „Trovarit“ eher für die Beratungsleistung und „IT-Matchmaker“ für die Online-Werkzeuge steht.

Zum Thema Personal: Natürlich suchen wir permanent gute Leute! Alleine 2016 ist unsere Mannschaft um 25% gewachsen. Und ja, für Beratung im Hinblick auf die Digitalisierungsstrategie braucht es zum Teil Kollegen, die mit Fragen der Unternehmensführung und -strategieumsetzung vertraut sind. Dabei sind Ingenieure übrigens geeignet, solange sie sich dem „Systems Engineering“ widmen. Schließlich geht es bei der Digitalen Transformation darum, das System „Unternehmen“ mit all seinen Facetten im Sinne eines Unternehmensarchitekten neu zu gestalten.

Vielen Dank für das Interview!



Mehr als Visionen - **Ihr #NextERP für die Digitalisierung und Industrie 4.0**

herausgegeben von IAS GmbH

Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen. So oder ähnlich soll es Helmut Schmidt formuliert haben. Die Digitale Community hat auch Visionen. D!conomy lautete auch dieses Jahr wieder das Motto der CeBIT, eine Ökonomie, die umfassend auf Digitalisierung setzt. Und in der Tat: Die Digitale Transformation ist auf dem Vormarsch, aber mit der zunehmenden Digitalisierung und Industrie 4.0 stößt die alte ERP-Welt an ihre Grenzen, wenn wir von den Visionen zur Umsetzung übergehen wollen. Wie aber können moderne flexible ERP-Systeme den digitalen Wandel in den Unternehmen unterstützen? Wir hätten da etwas für Sie ... selbst wenn Sie sich für ein anderes System entschieden haben, können unsere Ausführungen hoffentlich Ihre Zukunftsüberlegungen im Kontext der ERP-Plattform inspirieren.

„Manchmal muss man Jahre warten, bis die Zeit für die eigenen Ideen reif ist. Dann aber ist nichts mächtiger als die Idee, deren Zeit gekommen ist, wenn man Victor Hugo folgt. Die Zeit ist reif für moderne ERP-Lösungen – und damit für caniasERP!“

Digitalisierung transformiert mehr als nur Software!

Im Zeitalter der Digitalisierung kommt veraltete Business-Software schnell an ihre Grenzen. Verstand man früher unter ERP die eigenen klassischen Produktionsfaktoren wie Material, Kapital und Personal, geht es heute um weit mehr. Um die in den Unternehmen stetig wachsenden Datenströme sicher steuern zu können, gilt es, neben der eigenen Firmenorganisation auch Partner, Zulieferer, Kunden und das gesamte Ökosystem mit einzubinden und in den Datenfluss zu integrieren. Im Zentrum der vernetzten Wertschöpfungskette steht dabei aber nach wie vor das ERP-System.

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich die Prozesse in den Unternehmen, was entsprechend in den ERP-Systemen abgebildet werden muss. Immer mehr bzw. neue Prozesse erfordern entweder einen Ausbau der Bestand-Systeme oder müssen in das bestehende System angebunden bzw. bestmöglich integrieren werden – dies stellt heutige IT-Verantwortliche vor enorme Herausforderungen. Außerdem müssen immer mehr Daten gesammelt, verarbeitet und analysiert werden. Das ERP-System entwickelt sich mehr und mehr zu einer Art zentralem Daten-Hub. Dessen wichtigsten Aufgaben es sind, die Datenströme am Laufen zu halten und vor allem – möglichst selbstständig – auch die richtigen Erkenntnisse daraus zu ziehen. Nur so hilft es dem Management die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen.

Grundvoraussetzung: Kollaborative Vernetzung und Integrationsfähigkeit

Aber wie genau muss ein modernes, zeitgemäßes ERP-System aufgebaut sein, welche Eigenschaften sind zwingend notwendig um die eben kurz angerissenen Anforderungen der Industrie 4.0 zu erfüllen? Dankenswerterweise haben Dr. Karsten Sontow und Peter Treutlein von der Trovarit genau zu diesem Thema ein Interview gegeben, das ebenfalls in dieser Ausgabe des Competence-Books erscheint. Darin erläutern sie Ihre Vision zur zukünftigen Rolle der ERP-Systeme und den Anforderungen im Zeitalter der Digitalisierung.

Wir haben dieses Interview mit großer Freude gelesen und möchten die Gelegenheit nutzen die Aussagen im Interview aus Sicht eines ERP-Anbieters zu kommentieren. Wir haben nämlich festgestellt, dass unsere ERP-Lösung caniasERP die Zukunfts-Anforderungen bereits heute im Grunde vollständig erfüllt.

Manchmal muss man Jahre warten, bis die Zeit für die eigenen Ideen reif ist. Dann aber ist nichts mächtiger als die Idee, deren Zeit gekommen ist, wenn man Victor Hugo folgt. Die Zeit ist reif für moderne ERP-Lösungen – und damit für caniasERP! Früher war es vielleicht gar nicht so direkt erkennbar, was die entscheidenden Unterschiede sind.

Im Rahmen der Digitalen Transformation und ihrer besonderen Logik, wird aber endlich immer mehr erkannt, dass die alten Systemlandschaften zum Engpass werden, vor allem die alten ERP-Systeme. Liest man das Interview der beiden ERP-Vordenker von Trovarit, dann sehen wir uns mit der Richtung, die wir eingeschlagen haben voll bestätigt, wenn sie fordern:

„Stärkere Vernetzung bzw. Integrationsfähigkeit, mehr Flexibilität und Adaptivität, mehr Mobilität, mehr Echtzeitfähigkeit, bessere Verarbeitung von immer größeren Datenmengen aus wechselnden Quellen und Bereitstellung aller erforderlichen Informationen für die Unternehmenssteuerung.“

Und an andere Stelle

„Ein geräteunabhängiges User-Interface und eine uneingeschränkte mobile Nutzbarkeit, eine (Plattform-) Architektur, die eine flexible Anpassung der Software auf neue Geschäftsprozesse erlaubt, ein Höchstmaß an Integrationsfähigkeit durch offene, standardisierte und einfach zu realisierende Schnittstellen, die Fähigkeit zur (Weiter-)Verarbeitung großer und auch halb- bzw. unstrukturierter Datenmengen sowie den Schutz der im ERP-System geführten Daten und die Absicherung der Geschäftsprozesse.“

Besonders der Aspekt der Integrationsfähigkeit kann hoch genug eingeschätzt werden. Denn Dr. Sontow und Treutlein weisen zu recht daraufhin, dass Integrationsprobleme, wie sie häufig bei veralteten ERP-Systemen (fast zwangsläufig) auftreten, weil die alten Strukturen nicht mehr zu den neuen vernetzten Logiken passen:

„Wenn man den benötigten Funktionsumfang über die genannte OEM-Integration realisiert hat, kann das zu den üblichen Integrationsproblemen wie uneinheitlichen Daten führen. Damit fehlt die eingangs genannte „smarte“ Datengrundlage. Oft muss bei gewachsenen Lösungen manuell nachgebessert werden. Das erhöht die Fehleranfälligkeit, ist wenig flexibel oder oft mit hohem Wartungsaufwand, Problemen bei Updates (Releasefähigkeit) oder der Sicherheit der Gesamtlösung verbunden. Solche Probleme führen dann im Rahmen der Zukunftsausrichtung eines Unternehmens zum Veränderungsdruck.“

Weil Digitalisierung und Industrie 4.0 inzwischen auch real in der Praxis mittelständischer Industrieunternehmen angekommen sind, sind auch immer mehr dieser Mittelständler an Softwarelösungen interessiert, welche möglichst viele (am besten alle) Funktionen ihrer Organisation in diesem integrativen und kollaborativen Sinne abbilden und steuern können. Ein leistungsfähiges ERP-System ist also nicht nur ein Muss für Großunternehmen.



© IAS/Istock/MachineHeadz

Gerade der kollaborative Vernetzungsgedanke ist hierbei der entscheidende Garant für die Zukunftsfähigkeit eines Systems. Die Gründer der IAS nannten ihr System bereits vor vielen Jahre caniasERP, wobei CAN für Collaborative Application Network (der IAS) steht – ergänzt um den Zusatz ERP. Der integrative Plattform-Gedanke, die Flexibilität und Vernetzbarkeit waren also quasi schon zentrale Aspekte unserer ERP-Lösung als Kollaboration und Netzwerke noch kein Hype waren.

Zukunftsweisend: technologische Flexibilität und offene System-Architektur

caniasERP als ein modernes ERP-System (#NextERP), agiert als eine integrierte Planungs- und Steuerungsinstanz für die Connected Economy, die nicht an den Grenzen des Unternehmens endet. Es verfügt über einen umfassenden und konsistenten Datenbestand aus unterschiedlichen Quellen und ist in der Lage, das Unternehmen mit allen relevanten Markt-, Kunden-, Lieferanten- sowie Produkt-, Fertigungs-, Logistik- und Finanzinformationen aus dem relevanten Netzwerk zu beliefern. Im Kontext der Industrie 4.0 werden diese zusätzlich um erfasste Maschinendaten bzw. durch Daten aus dem Internet der Dinge angereichert

und optimaler Weise in einer einheitlichen Software – wie z.B. caniasERP – gebündelt zur Verfügung gestellt.

Denn wie Sontow und Treutlein ebenfalls in ihrem Artikel herausstellen:

„Der Wandel betrifft damit z.B. eher die Interaktion zwischen User und ERP-System bzw. zwischen Maschinen, Produkten, Anlagen etc. und dem ERP-System, also Bedienung, Dateneingabe, Steuerung, Abruf von Status und Analysen etc.“

Alle vorhandenen Informationen können in caniasERP im eigenen Knowledge Management System je nach Zielsetzung selektiert, aggregiert und in semantischen Kontext eingeordnet werden, was ein intelligentes Informations- und Wissensmanagement begünstigt. Des Weiteren trägt das, in das ERP integrierte, BI-Tool maßgeblich zu einer effizienten Unternehmenssteuerung bei, indem sich dadurch große Datenmengen (Big Data) schnell verarbeiten

„Digital muss Bestandteil der Unternehmens-DNA werden. Erst dann können Unternehmen die vielen Hindernisse, die die Digitalisierung mit sich bringen kann, entspannt und durchdacht angehen. Eine agile und flexible ERP-Software wie caniasERP, steht ihnen bei diesem Unterfangen hilfreich zur Seite.“

und Entscheidungsprozesse mittels Cockpit-Funktionen in gezielter Ad-hoc-Analysen sowie Prognosen effektiv unterstützt werden. Ein „smarteres“ und mobiles Arbeiten mit ERP-Software in Echtzeit beschleunigt letzten Endes die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen und verbessert ihre Aussagefähigkeit gegenüber Kunden und Lieferanten. Damit entsteht eine „Smart Factory“ entlang der gesamten Wertschöpfungskette und die IAS als Systemanbieter entwickelt sich immer stärker zu einem Integrationspartner. Um diese Integrationsaufgabe eines zentralen Datenhubs übernehmen zu können, müssen ERP-Systeme im ideal Fall so wie caniasERP technologisch flexibel sein und über eine offene Architektur verfügen.

Digitale Roadmap: Die Digitalisierungsstrategie ist der Wegweiser zum NextERP

Digitalisierung und NextERP bedingen sich aus unserer Sicht gegenseitig. Insofern geben wir auch hier wieder den Trovarit-Visionären recht, wenn sie schreiben, dass es heutzutage eigentlich keine Digitalisierungsstrategie geben kann, „in der ein ERP-System nicht eine gewichtige – wenn nicht gar zentrale - Rolle spielt!“ Auch wir sind der Meinung, dass Unternehmen bzw. deren Entscheider aus eben dieser strategischen Perspektive heraus die vor-

handene ERP-Infrastruktur hinterfragen müssen und ggf. geeignete Schritte zur Modernisierung in die Wege leiten müssen – sonst werden die deutschen Hersteller auf Dauer den Anschluss an den internationalen Markt verlieren. Auch im Kundenkontakt stellen wir täglich fest, dass es mit einem neuen System allein nicht getan ist es geht vielmehr, wie auch Sontow und Treutlein betonen, um einen ganzheitlichen

„Change Prozess, der in den Köpfen der Beteiligten anfängt und letztlich in den Ressourcen und Infrastrukturen – und dazu zähle ich die Software – seinen Niederschlag findet. Dieser Change Prozess braucht neben echter Führung einen Rahmen, die vielzitierte und oft vermisste Digitalisierungsstrategie.“



© IAS/Shutterstock/Rawpixel.com

Unser Fazit: Wer in Sachen Digitale Transformation vorne mitmischen und seine Kunden bestmöglich ansprechen möchte, muss lernen, vernetzt und kollaborativ zu denken und digital zu handeln. Nicht nur Strategie und IT müssen die veränderten Kundenanforderungen erfüllen. Digital muss Bestandteil der Unternehmens-DNA werden. Erst dann können Unternehmen die vielen Hindernisse, die die Digitalisierung mit sich bringen kann, entspannt und durchdacht angehen. Eine agile und flexible ERP-Software wie caniasERP, steht ihnen bei diesem Unterfangen hilfreich zur Seite.

Als kleine Handreichung haben wir einen Fragebogen entworfen, der Ihnen als Entscheider helfen wird, die richtigen Fragen an ihr bestehendes ERP zu Stellen und damit die Roadmap zu Ihrer eigenen Digitalen Transformation zu starten. Machen Sie den ehrlichen Test und beurteilen Sie, wo Sie bisher stehen. Nur wer weiß wo er steht, findet den kürzesten Weg zum Ziel und – „Erkenne dich selbst“, stand einst am Eingang zum Orakel von Delphi geschrieben, denn das ist der erste Schritt zur Weiterentwicklung – wussten bereits die alten Griechen.

HMI Styleguides im Unternehmen etablieren

von Thomas Immich, Mitbegründer und Geschäftsführer, Centigrade GmbH

Mit der Intuition ist es so eine Sache. Der Mensch profitiert oft von ihr, lässt sich aber auch immer wieder von ihr täuschen. Ein HMI so zu gestalten, dass es intuitiv bedienbar ist, scheint eines der erstrebenswertesten Ziele moderner Software-Entwicklung zu sein, erspart es doch kostenaufwändige Schulungen, Fehlbedienungen und vieles mehr. Auf dem Weg dorthin unterliegen jedoch viele Software Engineers und sogar HMI Designer der Täuschung Ihrer eigenen Intuition. Sie bedienen sich beispielsweise intuitiv bei der Nachbardisziplin des Corporate Design (CD) – denn dort existieren bereits seit Jahr und Tag Regelwerke zur Schaffung von Konsistenz in Markenerlebnissen: die Corporate Design Styleguides. Leider ist dies eine falsche Analogie. Die Regelwerk-Philosophie traditioneller CD Styleguides kann nicht so einfach auf moderne HMIs und deren Entwicklung übertragen werden.

Statisch ist statisch und bleibt statisch

CD Styleguides sind statische Dokumente, und mit den darin enthaltenen Design-Richtlinien werden statische Medien gestaltet. HMIs hingegen sind alles andere als statisch. Weder bleibt ein HMI Screen während der Bedienung lange im gleichen Zustand noch kommt ein HMI Konzept aufgrund sich ändernder Marktanforderungen lange ohne Weiterentwicklungen oder Ergänzungen aus. Ein Entwickler der einmal einige Zeilen Quellcode auf Basis einer veralteten Richtlinie programmiert hat, um diese dann wieder verwerfen zu müssen, wird dem Styleguide alsbald den Rücken kehren.

Ästhetik ist nicht gleich Ergonomie

CD Styleguides beschreiben meist rein ästhetische Sachverhalte, aus denen sich leicht Richtlinien ableiten lassen. Die korrekte Positionierung eines Firmenlogos oder die geordnete Verwendung bestimmter vordefinierter CD Farben, z.B. in Printmaterialien oder Messeständen, kann also effektiv in ein Regelwerk gefasst werden. Die korrekte Verwendung mannigfaltiger HMI Controls in diversesten Anwendungskontexten für verschiedenste UI Technologien, Endgeräte und Bildschirmgrößen dagegen ist eine ganz andere Herausforderung. Und wichtig für den Gesamterfolg des HMI ist nun einmal die Frage, ob es auch ergonomisch, effizient und mit Freude benutzbar ist – also eine

insgesamt positive User Experience (UX) bietet. Hierüber entscheiden oft viel subtilere Faktoren, die sich kaum in allgemeine, simple Regeln gießen lassen.

Das Ziel vor Augen – aber jeder ein anderes

Das größte und folgenschwerste Missverständnis bei der intuitiven, aber falschen Analogie von CD Styleguide und HMI Styleguide resultiert jedoch aus einem verborgenen Zielkonflikt. Bei einem CD Styleguide ist das Ziel klar erkennbar und jeder kann sich damit identifizieren: Durch Konsistenz im visuellen Auftritt erhöht sich die Wiedererkennbarkeit des Unternehmens. Bei einem HMI Styleguide hingegen konfliktieren die Ziele verschiedener Rollen.

Doch letztlich kommt in der Wirklichkeit meist keine einzige der genannten Rollen auf ihre Kosten: Der Software Entwickler kodiert schon zum wiederholten Male einen ähnlichen, aber eben doch anderen HMI Code, der visuelle Designer ärgert sich darüber, dass nicht einmal der basale Grundstock von Icons konsistent verwendet wird, der Produkt Manager hat das Gefühl, die Entwickler werden nicht ausreichend unterstützt und der Interaktionsdesigner ist unangenehm überrascht darüber, dass die Bediener berichten: „Das neue Interface ist zwar moderner und aufgeräumter, aber es geht an den eigentlichen Arbeitsabläufen vorbei.“



Abb. 1 In einem interdisziplinären Team driften die Erwartungen an einen HMI Styleguide oft auseinander. © Centigrade



Abb. 2 Centigrade unterstützte TRUMPF bei der Entwicklung einer konzernweiten HMI Plattform. Die beiden Unternehmen wurden für Touchpoint mit dem Red Dot sowie iF Design Award ausgezeichnet.
© TRUMPF

Teil des Ganzen

Wie so oft sind die Erwartungen der einzelnen Teammitglieder nicht unbedingt überhöht – sie richten sich nur an den falschen Adressaten. Der HMI Styleguide ist nicht der alleinige Heilsbringer und kann dies auch nicht sein. Er ist wichtiger Bestandteil einer Reihe weiterer Komponenten und Herangehensweisen, die korrekt ineinandergreifen müssen, um seine Effektivität überhaupt zu ermöglichen. Führende Maschinenbauer wie TRUMPF beispielsweise, haben die Zeichen der Zeit erkannt und zusammen mit Centigrade eine HMI Plattform entwickelt, die mehr ist als nur eine Sammlung von Regelwerken. Sie wurde mit dem Red Dot und dem iF Design Award ausgezeichnet.

Wenn schon formal, dann auch in Code

Grundsätzlich gilt: Je formaler die Regeln zur Gestaltung eines HMIs ausgedrückt werden können, desto weniger sollten sie in ein totes Dokument oder „halbtotes“ Wiki gegossen werden.

Moderne Markupssprachen machen es heutzutage möglich, Gestaltungsregeln zur korrekten Verwendung von Farben, Icons, Größenverhältnissen und dynamischem Layoutverhalten direkt im Quellcode auszudrücken. So können mittels HTML, CSS, XAML, QML oder ähnlichen Markupssprachen effektive Schablonen für wiederkehrende Design-Entwicklungs-Probleme geschaffen werden. Der HMI Styleguide wird zur „lebendigen“ Spezifikation.

„Möchte man bei der Entwicklung eines HMI Styleguides kein Risiko eingehen, so empfiehlt es sich paradoxerweise, die Verwendung des Begriffs „HMI Styleguide“ möglichst lange hinauszuzögern. Es müssen vorher viel grundlegendere Weichen gestellt werden [...].“

Mit Bedacht angegangen, eine gute Idee: das HMI Kit

Geht man einen Schritt weiter, so können HMI Komponenten inkl. Eingabeverhalten, Navigationsverhalten, Animationsverhalten und Visualisierung in sich geschlossen entwickelt und in Form einer zentralen Bibliothek zur Verfügung gestellt werden – ein unternehmensweiter Baukasten also, den man „HMI Kit“ nennen könnte. Diese Investition ist durchaus sinnvoll, muss jedoch mit Bedacht angegangen werden.

Die richtige Reihenfolge

Es empfiehlt sich als ersten Schritt, alle wichtigen Nutzungsszenarien möglichst detailliert zu kartographieren, spätere Projektergebnisse kontinuierlich anhand dieser Nutzungsszenarien zu gruppieren und mittels Usability- und Integrations-Tests zu validieren, statt einmal initial auf rein logische Einheiten wie „Farben“, „Layout“ und „Controls“ zu bauen.

Erst der Rahmen, dann die Wände

Möchte man bei der Entwicklung eines HMI Styleguides kein Risiko eingehen, so empfiehlt es sich paradoxerweise, die Verwendung des Begriffs „HMI Styleguide“ möglichst lange hinauszuzögern. Es müssen vorher viel grundlegendere Weichen gestellt werden, die man in ihrer Summe als „Corporate UX Framework“ bezeichnen könnte – die Etablierung eines allgemeinen abteilungsübergreifenden Rahmenwerkes also, welches UX zum strategischen Unternehmensziel erklärt und entsprechend konsequent integriert.

Jenseits der Naivität: UX Management

Wer ernsthaft plant, ein HMI Regelwerk unternehmensweit oder über Produktgrenzen hinweg zu etablieren, muss in seinem Organigramm frühzeitig die abteilungsübergreifende Rolle des „UX Managers“ installieren, in dessen Verantwortung ein verbindlicher Design-Abnahme Prozess definiert und überwacht wird. Problematisch ist nämlich wie so oft, dass verschiedene Abteilungen auch verschiedene Perspektiven auf die Notwendigkeit guter UX haben.

Spur und Überholspur

Natürlich kann man eine uneinige Interessenlage nicht von heute auf morgen angleichen. Auf der einen Seite besteht das nachvollziehbare Problem, dass eine Feature-getriebene Abteilung frühe Ergebnisse erwartet, um bei ihrem marktgetriebenen Voranschreiten nicht blockiert zu sein. Umgekehrt steht das frühe Corporate UX Framework mit samt HMI Kit und HMI Styleguide vor dem Problem, dass ein Konzept zunächst an verschiedenen Nutzungsszenarien verschiedener Abteilungen ordentlich erprobt und validiert werden muss, bevor es unternehmensweit eingesetzt werden kann.

Das Referenzieren unfertiger HMI Kit Komponenten im Anwendungscode stellt zu diesem frühen Zeitpunkt also ein hohes Risiko dar, weshalb Abteilungen letztlich doch ihre eigenen HMI Komponenten implementieren (die aber leider keinen Gestaltungsrichtlinien folgen, wie in Abbildung 3 gezeigt). Primärer Wunsch dieser Entwicklungsabteilungen ist es, unabhängig von der Entwicklungsgeschwindigkeit des HMI Kit Teams zu sein (siehe Abbildung 1).

Evolution begünstigt Entwicklung – wieder mal

Dieses Dilemma kann nur durch eine evolutionäre und kontinuierliche Vorgehensweise aufgelöst werden. Um Evolutionsmechanismen erfolgreich wirken zu lassen, empfehlen wir, jeder User Story eine global eindeutige ID („GUID“) zuzuweisen. Diese GUID tauchen ab diesem Zeitpunkt in allen Assets auf, die um das unfertige Konzept herum entwickelt werden (z.B. Gestaltungsregel, Photoshop Screen oder Markup). In einem entsprechenden Asset Management System kann dann jederzeit eine einheitliche Sicht

der Regelwerke auf die entsprechende Nutzeranforderung zusammengestellt werden.

Ein GUID-basiertes Asset Management für WPF existiert z.B. mit dem frei verfügbaren XamlBoard von Centigrade. Fertige Gestaltungsregel-Assets existieren ebenfalls bereits in zahlreichen Ausprägungen und können entsprechend ins Gesamtbild integriert werden – genannt seien hier z.B. die iOS Human Interface Guidelines oder Google Material Design Guidelines.

SCENARIO 1: HMI KIT NUTZUNG PER REFERENZ AUF VORLAGE

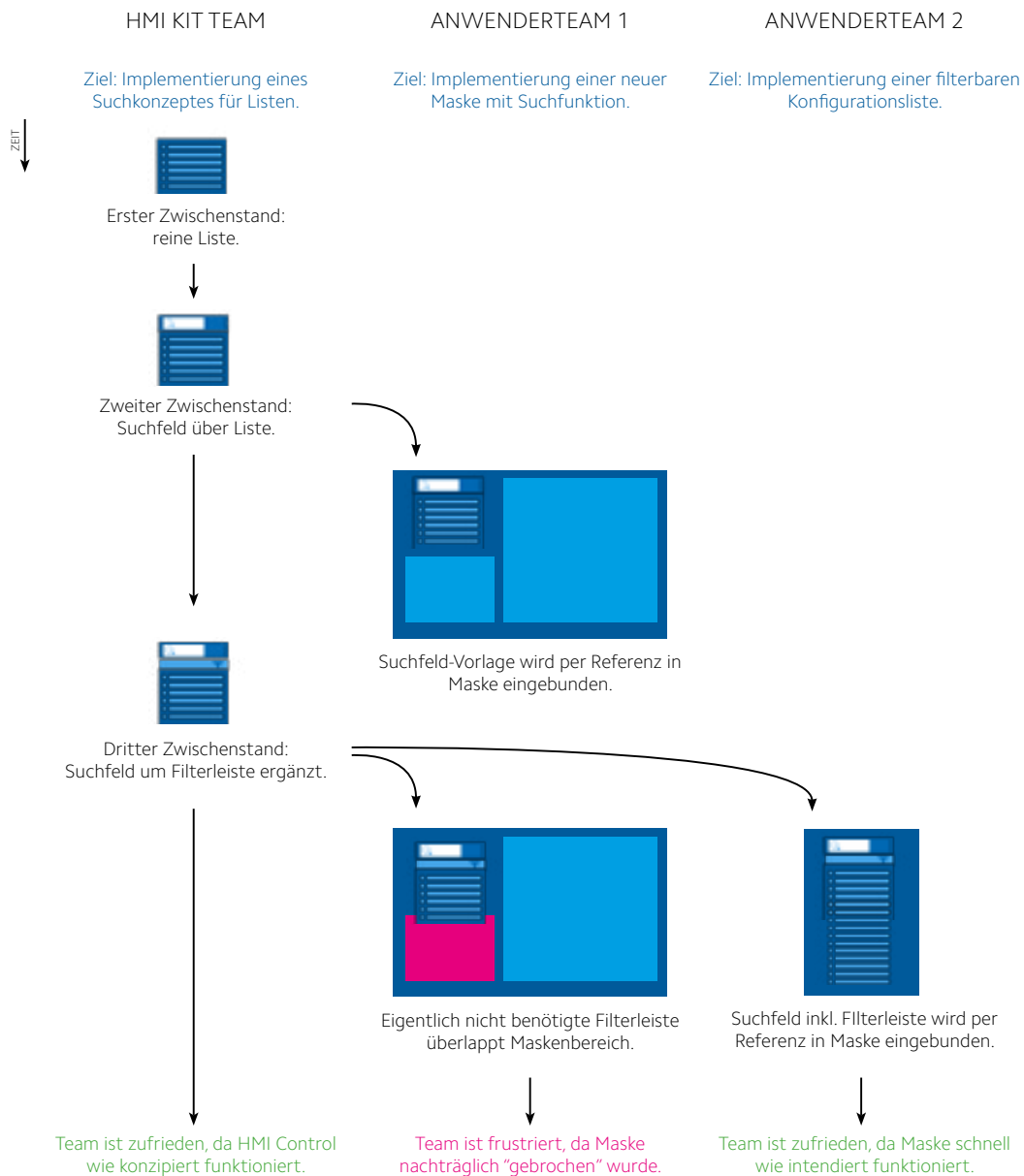


Abb 3: Werden HMI Kit Vorlagen referenziert, besteht das Risiko, dass diese bei Änderung bestehende Masken nachträglich „brechen“. © Centigrade

Unfertig ist nicht gleich unantastbar

Besitzt jede User Story eine GUID, ist es auch nicht tragisch, wenn eine HMI Kit Komponente noch nicht fertig oder noch ungetestet ist. Die Anwendungsentwickler kopieren dann den noch unfertigen HMI Kit Code inkl. GUID – „taggen“ somit ihr Konzept – und bauen diesen im eigenen Tempo mit ihren eigenen Lösungsverschlügen in ihrer eigenen Infrastruktur um oder aus. In regelmäßigen

Abständen wird dann durch eine Code-Differenz-Analyse zu Tage gefördert, welche Abteilung welche User Story mit welchem Konzept gelöst hat und durch die bis dahin ggf. fertiggestellte Lösung des HMI Kit Teams ersetzt oder konsolidiert. Umgekehrt können auch die Lösungsansätze des Anwendungsentwickler-Teams in das HMI Kit einfließen und helfen, dieses so für andere Abteilungen zu verbessern.

SCENARIO 2: HMI KIT NUTZUNG PER „TOTER“ CODE-KOPIE

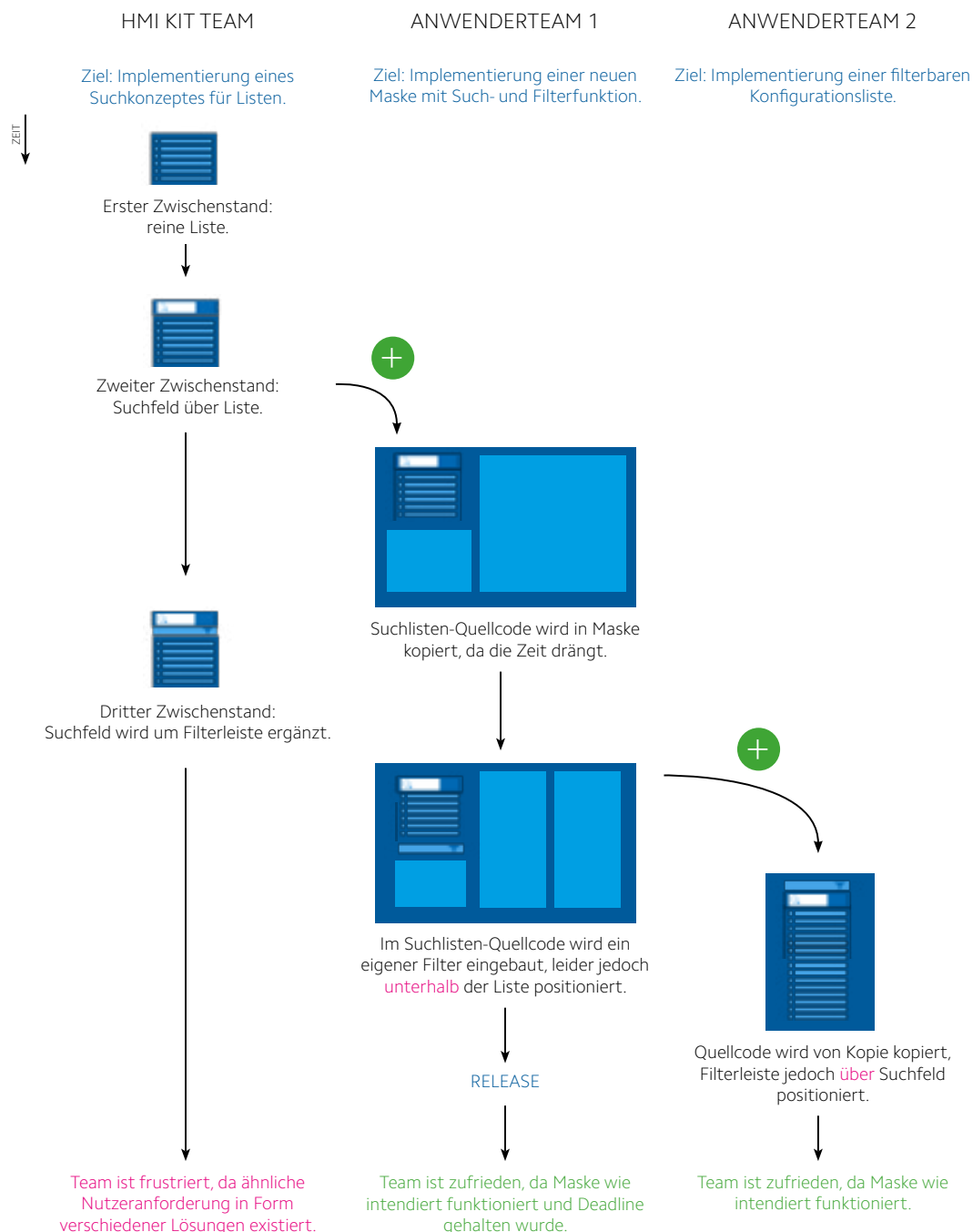


Abb. 4 Wird statt zu referenzieren, „toter“ Code kopiert, besteht umgekehrt die Gefahr, dass keine einheitliche und konsistente Gestaltungslinie existiert. © Centigrade

Fazit

Der HMI Styleguide ist nur eine Komponente innerhalb eines größeren Rahmenwerkes, dem Corporate UX Framework, um zu einer konsistenten HMI Linie zu gelangen. „Top-Down“ kontrolliert und abgenommen, aber „Bottom-Up“ vorangetrieben, werden Nutzeranforderungen kontinuierlich gesammelt und daraus abgeleitete User Stories mit einer eindeutigen ID ausgestattet. Gestaltungsregeln, bei-

spielhafte Code-Schablonen oder sogar gebrauchsfertige HMI Kit Komponenten können dann evolutionär verbessert und über diese ID jederzeit miteinander in Bezug gesetzt und konsolidiert werden. In dieser Kombination erläutern Sie dann dem Entwickler, in welcher Nutzungssituation er welche HMI Assets wie kombinieren muss, damit in der Folge ein intuitives und konsistent gestaltetes HMI entsteht.

STRATEGIE 3: HMI KIT NUTZUNG PER CODE-KOPIE MIT "CONCEPT TAGGING"

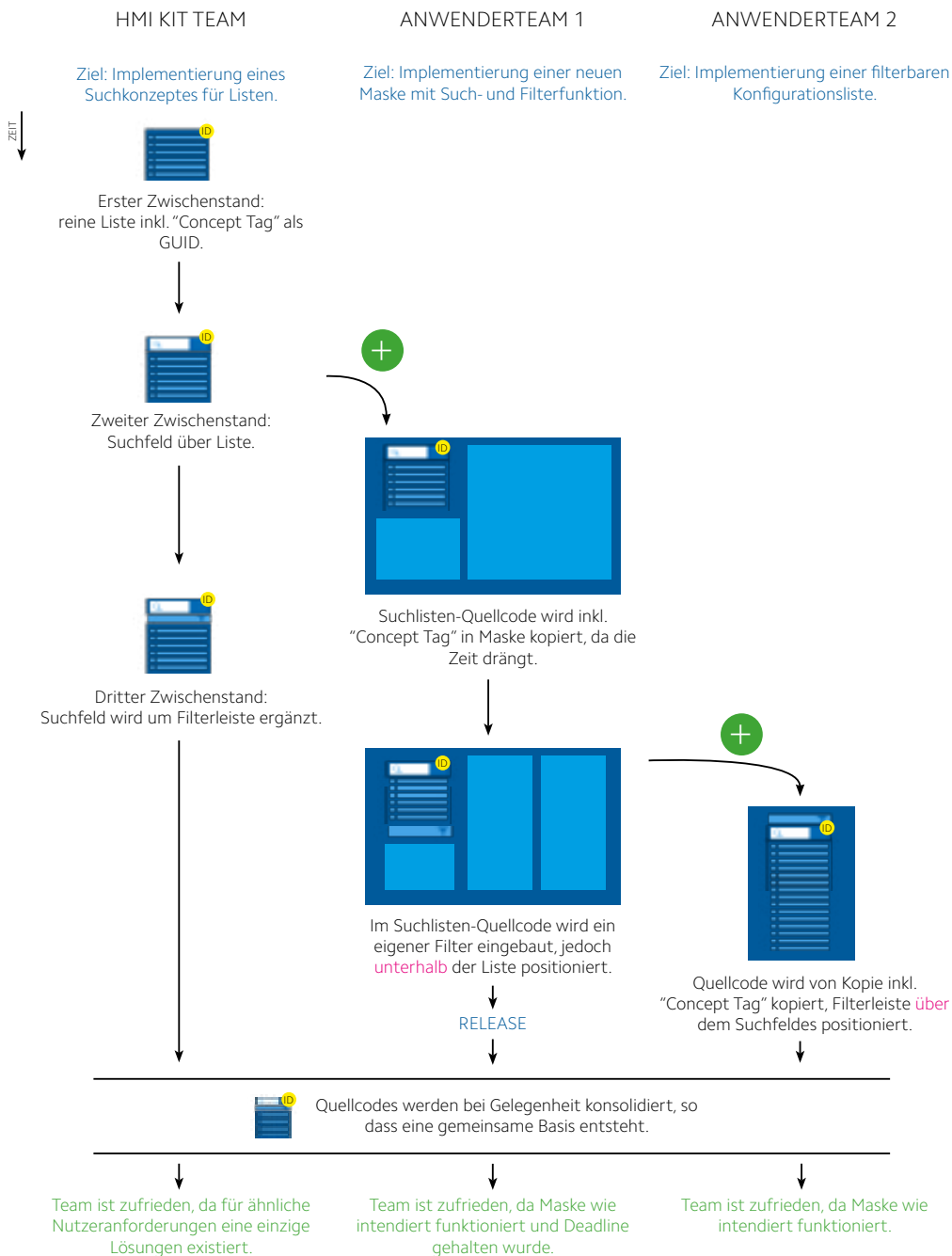


Abb. 5 Auflösung des Dilemmas durch „Concept Tagging“ – einzelne User Stories und deren zugehörige Code Fragmente werden über GUIDs verbunden, so dass eine spätere Rückverfolgung und Konsolidierung möglich ist. © Centigrade

Statement: Schafft Human Resources die Digitale Transformation?

von Kai Anderson, Geschäftsführer der Promerit AG

Wenn wir in den letzten Monaten die Wirtschaftsmedien verfolgen, kommen wir an dem Thema Digitalisierung kaum vorbei. Kein Magazin, das nicht regelmäßig von der Front der neuen digitalen Weltordnung berichtet. Ob mit Blick auf die Herausforderer, die Start-ups, die die etablierten Unternehmen das Fürchten lehren wollen, oder im Visier eben diese alte Welt, die noch nicht recht weiß, was sie zu fürchten hat, oder was auch sie womöglich hoffen darf. Das Ganze erinnert mittlerweile immer mehr an die erste ‚New Economy‘, in deren Windschatten Ende der 90er Jahre auch schon der Abgang der bekannten Wirtschaftsordnung angestimmt wurde. Was hat sich davon materialisiert?

Einiges, wenn auch nicht in der Radikalität und dem Tempo, wie damals prophezeit. Wir sind mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts in das Internet-Zeitalter gekommen oder besser: wir sind dort angekommen. Das Entstehen der sozialen Netzwerke und das Aufkommen des mobilen Internets als echte Neuerungen der 00er Jahre haben unser Sozialverhalten und unser Konsumverhalten grundlegend verändert. Damit einher geht eine deutliche Verschiebung der ökonomischen Kräfteverhältnisse zugunsten der USA, der Wiege und Brutstätte der Digitalisierung. Während Europa im Grand Prix um die besten Plätze grandios scheiterte (s. Nokia oder Intershop) oder kaum aus der Boxengasse kommt (s. myTaxi oder Rocket Internet), zieht die Konkurrenz aus dem Land der unbegrenzten Möglichkeiten locker ihre Runden. Dabei – und das ist immer noch eine gute Nachricht mit Blick auf die Vorhersagen der ersten New Economy – ist unsere Wirtschaft eben nicht nur digital. Deutschland ist die Werkstatt der Welt geblieben, von hier kommen ein guter Teil der Maschinen, die die Waren produzieren, die dann online vermarktet, verkauft und vor die Haustür geliefert werden. Deutsche Unternehmen haben dabei bisher offenbar keinen schlechten Job gemacht. Der Anteil an Software in den Maschinen nimmt permanent zu

– hier sind die größten Zuwächse in der Wertschöpfung zu verzeichnen. Im Zusammenspiel von Automatisierung und Digitalisierung entstehen Effizienzen, die es heute ermöglichen, Produktionskapazitäten aus Niedriglohnländern zurück nach Europa zu holen, was mittlerweile unter dem Begriff Re-Shoring eine eigene Bezeichnung gefunden hat. Die Speedfactory von Adidas zeigt, was heute schon möglich ist – ein Szenario, das zuerst einmal den asiatischen Staaten mächtig Kopfschmerzen bereitet. Um unseren Anteil an der globalen Wirtschaftsleistung zu halten, werden wir noch mehr als in der Vergangenheit auf die Kombination von Hardware und Software setzen müssen. Das nächste Rennen ist der Parcours im ‚Internet der Dinge‘ und trägt den Namen ‚Industrie 4.0‘. Deutschland startet hier in der Pole-Position – mit einem sehr schnellen und gefährlichen Verfolgerfeld. Ob wir gewinnen entscheidet nicht zuerst die Technik, sondern die Qualität der Fahrer. Diese Erkenntnis ist nicht neu, geht es doch immer schon um die richtige Anwendung von Technologie und das Überführen in erfolgreiche Geschäftsmodelle. (Wer hat nochmal das mp3-Format erfunden? Und wer hat damit eine Industrie aus den Angeln gehoben?).



Risiko oder Chance?

Ob wir die Digitalisierung als Risiko oder Chance verstehen ist zuerst einmal eine Frage der eigenen Disposition. Das betrifft den Einzelnen wie die Organisation. Das Risiko für das Unternehmen ist der Verlust des Geschäftsmodells (s. Anzeigengeschäft für Zeitungen). Es ist Aufgabe der Akteure in den Unternehmen, hier die richtigen Wege zu finden, die Chancen zu nutzen, die in der Digitalisierung liegen. Tatsächlich ist das der einzige Weg, die Risiken zu vermeiden, die ausschließlich darin bestehen, dass Andere dies früher tun.

Das Risiko für den Einzelnen ist ebenso klar wie das des Unternehmens: der Verlust des persönlichen Geschäftsmodells, also des Arbeitsplatzverlustes. Horrorszenarien entstehen, die auch seriöse Medien gerne aufgreifen (s. Spiegel-Titel Ausgabe 36/2016). Richtig dabei ist, dass musterbasierte (also monotone) Tätigkeiten bis hin zu einfachen Entscheidungsfindungen in Zukunft entfallen werden. Aber ist das ein Verlust? War das Verschwinden schwerer, monotoner körperlicher Arbeit durch die Automatisierung ein Verlust?

Hinter diesen Fragen steht die Frage nach dem zugrundeliegenden Menschenbild. Der freiheitlich orientierte, selbstbestimmte Mensch mit Gestaltungsanspruch, auf der Suche nach Sinnhaftigkeit, freut sich über die Befreiung von monotonen, stupiden Aufgaben. Die Anderen haben ein Problem. Aber genau hier liegt die Chance für den Einzelnen, das Unternehmen bis hin zu unserer Gesellschaft, unseren Platz in der neuen digitalen Ökonomie zu finden und zu behaupten.

Human Digitalisation als Antwort

Die Firma Promerit hat sich zusammen mit der Lufthansa, der Universität Liechtenstein und dem Fachmagazin Personalwirtschaft die Frage gestellt, was die Digitalisierung für das Personalmanagement bedeutet – oder umgekehrt, inwieweit der menschliche Faktor entscheidend für das Gelingen der Digitalen Transformation ist. Dafür wurde in einem umfassenden Verfahren ein Benchmarking von 18 DAX-Unternehmen durchgeführt, Best-Practice Unternehmen in den USA analysiert und der digitale Reifegrad von zusätzlich 120 Unternehmen erhoben.

Zugrunde liegt ein Modell, das die Verantwortung der Personalfunktion in zwei Dimensionen formuliert. Die erste, offensichtliche Dimension beinhaltet die Aktivitäten zur Digitalisierung von Personalprozessen und HR-Services. Keine unwesentliche Aufgabe für die Funktion, die die meisten Touchpoints in der Organisation mit jedem ihrer Mitarbeiter hat und zudem ein hohes Maß an Interaktion nach Außen (mit Bewerbern) an den Tag legt.

Die zweite, für die Organisation wichtigere Dimension beinhaltet die Maßnahmen, mit der die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung geschaffen werden. Hier finden sich die für die Digitalisierung notwendigen Kompetenzen, eine agile Unternehmenskultur, eine neue Form der Führung sowie die neue, digitale Arbeitswelt wieder, die es zu gestalten gilt.

In der Erkenntnis, dass die Technologien vorhanden sind und ihr Nutzen nur durch deren Anwendung entsteht, besteht die größte Aufgabe für das Personalmanagement. Letztendlich geht es darum, den Menschen mit der neuen Arbeitsrealität in Einklang zu bringen. Wir bezeichnen dieses Handlungsfeld als Human Digitalisation und sehen darin den Schlüssel für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung.



„Eine agile Kultur ist die Voraussetzung dafür, die Veränderungen zu gestalten, die mit der Digitalen Transformation verbunden sind. Neugierde, Offenheit und Veränderungsbereitschaft sind die Basis für den Weg zur digitalen Organisation.“

Die Hebel in diesem Handlungsfeld stellen sich wie folgt dar: Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, muss ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Mitarbeiter über entsprechende digitale Kompetenzen verfügen. Wir sehen darin einen breiten Ansatz, der bei jedem Mitarbeiter die Voraussetzung einer sinnvollen Beschäftigung mit modernen Arbeitsmitteln und -techniken gewährleistet.

Zugleich Anforderung und Arbeitgeberversprechen, kann damit die individuelle Entwicklung und die Entwicklung der Organisation gleichermaßen bewirkt werden. Unbenommen davon werden bestimmte Zielgruppen in der Organisation (zum Beispiel Knowledge Worker und die Gestalter der digitalen Arbeitswelt) in höherem Maß über diese Kompetenzen sowie über zusätzliche Skills (wie Programmierkenntnisse) verfügen müssen.

Ist mit den digitalen Kompetenzen das „Können“ adressiert, braucht es auch das „Wollen“ um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

Eine agile Kultur ist die Voraussetzung dafür, die Veränderungen zu gestalten, die mit der Digitalen Transformation verbunden sind. Neugierde, Offenheit und Veränderungsbereitschaft sind die Basis für den Weg zur digitalen Or-

ganisation. Eine konsequente Digitale Transformation erfordert eine entsprechende strategische Ausrichtung, die jedem Teil der Organisation und jedem Mitarbeiter vermittelt werden muss. Kommunikation, Dialog und Role Models auf oberster Führungsebene sind die Mittel, die in Kombination eingesetzt werden müssen.

Eng verbunden mit einer agilen Unternehmenskultur ist eine neue Form der Führung – wir nennen sie Digital Leadership. Führung wird zu Leadership, und damit ändert sich das Selbstverständnis der Führungskräfte. Aus disziplinarischen Vorgesetzten werden Coaches und Mentoren. Verantwortungsabgabe, Delegation und Vertrauen sind Grundvoraussetzungen für die Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter. Mit den damit verbundenen Freiheitsgraden entstehen neue Lösungen, die die Digitalisierung des Unternehmens befeuern.

Den Rahmen unserer zukünftigen Tätigkeiten bestimmt die sogenannte New Work Order. Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft kann überall sein. Die Art und Weise, wie wir arbeiten und zusammenarbeiten, verändert sich gravierend. Treiber sind sowohl neue Technologien (zum Beispiel Collaboration-Plattformen) als auch neue Arbeitstechni-

ken (zum Beispiel Scrum oder Design Thinking). Auch gebundene Arbeitsplätze (beispielsweise im Service) sind in deutlichem Maß von diesen Veränderungen betroffen. Diese Rahmenbedingungen zu gestalten wird das Gelingen der Digitalen Transformation in hohem Maß beeinflussen.

Was zu tun ist

Die Bereitstellung von Kompetenzen und Skills ist die Kernkompetenz von HR – es sollte gelingen, dieser Aufgabe mit Blick auf die Notwendigkeiten der Digitalisierung gerecht zu werden. Dafür wird man um eine intensive Beschäftigung mit den Veränderungen in den geschäftlichen Anforderungen nicht herumkommen. Ganze Berufsbilder verschwinden, andere wandeln sich massiv. Hier die Entwicklungen zu antizipieren und die richtigen Schlüsse hinsichtlich Ausbildung und Personalentwicklung zu ziehen ist die strategischste Aufgabe von HR.

Dabei wird es gelingen müssen, alle Mitarbeiter auf die Reise mitzunehmen. Den individuellen Vorbehalten muss mit den Chancen für den Einzelnen und die gesamte Organisation begegnet werden: Digitalisierung kann Grenzen in der

Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen überwinden und völlig neue Organisationsformen ermöglichen. Der Verlust der Informationshoheit schafft Transparenz für jeden Mitarbeiter. Darin liegt eine große Chance, die Entwicklung des eigenen Tätigkeitsbereichs mitzugestalten. Zugleich steigert der Erwerb digitaler Kompetenzen den eigenen Marktwert und eine flexible Einsatzfähigkeit, was mit Blick auf die kommenden Veränderungen nur von Vorteil sein kann. Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitale Transformation ist deren strategische Verankerung. Unternehmen und ihre HR-Funktion müssen sich klar darüber werden, was Digitalisierung für ihr Business bedeutet und welche Zielsetzung damit verfolgt wird. Neben der Formulierung entsprechender Strategien und Roadmaps wird es darauf ankommen, diese auf die Straße zu bringen. Sind die Rahmenparameter i.S. von Wegmarken festgelegt, müssen Szenarien für die Digitale Transformation entwickelt und agil angegangen werden. Trial and Error ist die Taktik, mit Sprints Etappensiege zu erzielen, die für die Organisation Signalwirkung haben. Das braucht Mut, Konsequenz und Können – Eigenschaften, die am Ende das Rennen um die Digitalisierung entscheiden werden.



Kai Anderson

Kai Anderson gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands. Sein Spezialgebiet ist Agilität und die Aktivierung der Workforce in internationalen Organisationen. Er begleitet Executives bei der Neuausrichtung und Transformation des Unternehmens sowie der Gestaltung eines modernen HR-Managements. 1999 gründete er die Promerit AG als neue Idee einer Beratung für Transformations- und Talent-Management. Gemeinsam mit Kunden und den wissenschaftlichen Partnern von Promerit entwickelt er zukunftsweisende Management-Ansätze. Kai Anderson ist Autor des Buchs „Das agile Unternehmen“, Speaker auf Fachveranstaltungen und Dozent in Seminaren zu Transformations-Themen.

Externe Unternehmenskommunikation mit **Smart Videos** **Damit bin ja genau ich gemeint!**

Interview mit Dirk Chauvel, Materna newmedia

Marketing- und Service-Informationen transportieren sich längst nicht mehr nur in statischen Schrift- und Bildersprachen. Inzwischen gehören auch Videos zur täglichen Gewohnheit. Dirk Chauvel, Leitung CRM-Management bei Materna newmedia, erläutert, was dahinter steckt:

Videos kennt natürlich jeder. Was macht Smart Videos so speziell?

Wir produzieren sie für Unternehmen, die diese dann in der Endkundenkommunikation einsetzen, also B2C. Smart Videos sind personalisierte Videos und kommunizieren individuell mit jedem einzelnen Endkunden.

Was bedeutet personalisiert?

Speziell dabei ist, dass wir mit der personalisierten Ansprache im Video ein hoch emotionales Element in die Kundenbeziehung bringen können. Kein anderer Kunde bekommt dasselbe Video und es ist tatsächlich einzigartig.

Welche personalisierten Daten fließen außer dem Namen noch ein?

Das hängt davon ab, welcher Use Case dahintersteckt. Ein Beispiel: Bei einem Rechnungs-Video fließen besonders viele Daten ein. Wir erklären dem Kunden – basierend auf den realen Rechnungsdaten – seine Telefonrechnung oder seine Stromrechnung. Wir packen also komplexe Informationen in ein einfach verständliches Medium.

Für wen ist ein Smart Video interessant?

Interessant ist es für B2C-Unternehmen. Unternehmen bekommen einen innovativen Kommunikationskanal. Viele Kundenprobleme lösen sich durch das Video, bevor der Kunde zum Telefontörer greift. Das spart Ressourcen beispielsweise im Customer Care. Aber auch im B2B-Bereich können Video sinnvoll sein und ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb sein.

Welche Use Cases verfolgen Sie?

Wir unterscheiden vier Bereiche: Kunden-Gewinnung, Service, Up- und Cross-Selling und Kundenbindung.

Was muss das Unternehmen, für das Sie den Video-Service umsetzen, mitbringen?

Zu allererst besprechen wir, welchen Effekt wir mit dem Video erzielen wollen: Hat das Unternehmen Schwierigkeiten damit, seinen Kunden neue Produktfunktionen oder Produkte schmackhaft zu machen? Oder möchte es bestimmte Kundensegmente vom Abwandern zur Konkurrenz abhalten? Wir können dann beraten und eine maßgeschneiderte Video-Lösung anbieten. Natürlich muss auch die Corporate Identity-Vorgabe und die Datensicherheitsrichtlinien unseres B2B-Kunden berücksichtigt werden.

Welche Herausforderungen haben Sie bei der Produktion und bei der Verarbeitung der Daten des personalisierten Videos?

Wichtig ist es, große Datenmengen sicher zu speichern und sie genau dann bereitzustellen, wenn der Kunde sie abrufen möchte, also on demand. Hohen Aufwand betreiben wir außerdem bei der Datensicherheit. Unsere Server stehen in Deutschland. Wir managen sie selbst. Die Daten sind sorgfältig verwahrt und sicher. Wir sind ISO 9001- und PCI-zertifiziert.

Unternehmen bekommen einen innovativen Kommunikationskanal. Viele Kundenprobleme lösen sich durch das Video, bevor der Kunde zum Telefontörer greift.



Welche Bedingungen muss der Video-Nutzer erfüllen?

Er selbst muss keine erfüllen. Wir können das Video-Erlebnis prinzipiell im Web-Browser und auf allen mobilen Geräten anbieten und verschicken sie via E-Mail oder SMS. Wir können die Videos aber auch in Printmedien über einen QR-Code integrieren oder in den Self-Service-Bereichen der Unternehmen platzieren, z. B. über Apps und Kundenportale.



Dirk Chauvel

Dirk Chauvel ist Leiter CRM-Management bei Materna newmedia, der Materna-Marke für digitale Kommunikation.

IDL CPM Suite

Cloud-Reporting, BI und mehr!



Die IDL CPM Suite, Ihre Plattform für moderne CPM- und BI-Lösungen. Flexibel, performant, mit ausgezeichneter Usability. Basierend auf Microsoft Azure, mit einzigartiger Office-Integration. Machen Sie mit IDL den Schritt in Ihre digitale Zukunft! Wir stehen für Sie bereit.

EINFACH AUSPROBIEREN

www.idl.eu/demo-portal



Digitalisierung und Konzernreporting

– Herausforderungen, Chancen und Auswirkungen aus dem

Blickwinkel von **CFO und Wirtschaftsprüfer**

Wandel in Markt und Gesellschaft

Die „Digitalisierung“ ist allgegenwärtig und führt zu einem grundlegenden Wandel in Markt und Gesellschaft. Genau genommen ist die Digitalisierung aber keine völlig neue Erscheinung. Neue Technologien und IT-Innovationen wurden schon immer in allen Bereichen aufgegriffen und führten zu entsprechenden Veränderungen. Hatten diese sich früher unmittelbar in den Unternehmen durchgesetzt, werden aktuell bestimmte neue Technologien, die sich zunächst im privaten Alltag etabliert haben, in die Unternehmenswelt hineingetragen. Prägend sind hier die Themen soziale Medien und Mobilität. Zudem haben Cloud Computing und Datenanalyse einen Reifegrad erreicht, der zu einer starken Durchdringung im gesamten wirtschaftlichen Leben führen wird. Mit einem hohen Tempo ist damit die Verfügbarkeit von IT wesentlicher Treiber für fundamentale Veränderungen.

Herausforderung und gleichzeitig Wachstumschance

Die Digitale Transformation bietet nicht nur gute Anknüpfungspunkte für die Gestaltung von Prozessen und Services innerhalb der Organisation, sondern bringt vor allem auch Chancen im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle mit sich. Die Herausforderung und gleichzeitig Wachstumschance für Unternehmen besteht unter anderem darin, zu erkennen, wie sich die neuen Technologien intelligent mit bestehenden Geschäftsmodellen verknüpfen lassen. Zudem spielen die Faktoren Geschwindigkeit und Flexibilität dabei eine wesentliche Rolle, um sich im Wettbewerb in eine gute Ausgangsposition zu bringen.

Bei der Betrachtung der Potenziale der Digitalisierung vor dem Hintergrund dieses Handbuchs stellt sich die Frage, welche Ansatzpunkte sich möglicherweise im Bereich „Finance“ finden lassen. Wir bewegen uns damit mit unseren

Überlegungen in Fragestellungen, die aus Unternehmenssicht z.B. CFOs sowie seitens der prüfenden und beratenden Zunft wie etwa Wirtschaftsprüfer/Steuerberater im Hinblick auf eine „digitale Agenda“ beschäftigen mögen.

Digitale Transformation

Mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit nehmen die technischen Möglichkeiten zu. Eine Entwicklung, die in der Breite vielleicht mit der App-Ökonomie¹ begann, setzt sich mit einer Vielzahl von Online-Services fort, die als Cloud-Lösungen angeboten werden. Unternehmen, die sich für die neuen Technologien zu spät öffnen, werden abgehängt und verlieren mitunter massiv an Bedeutung. Die Auswirkungen auf die Musikindustrie und den Handel sind hinreichend bekannt und Beispiele wie Nokia zeigen, welchen Wertverlust Unternehmen in relativ kurzer Zeit erleiden können. Andererseits schreiben innovative Unternehmen, denen es gelingt, digitale Geschäftsmodelle zu etablieren, Erfolgsgeschichten. Apple, Amazon und Google belegen dies eindrucksvoll. Doch was verbirgt sich eigentlich hinter dem Schlagwort „Digitale Transformation“?

Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche

Eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie versteht digitale Transformation „als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie“². Dabei umfassen Entscheidungen in vernetzten Systemen „Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen“³.

Etwas kompakter formuliert es PricewaterhouseCoopers in einer Publikation mit dem „grundlegenden Wandel der Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien“⁴.

¹ PricewaterhouseCoopers, Digitale Transformation – Der größte Wandel seit der industriellen Revolution, 2013, S. 10

² Bundesverband der Deutschen Industrie e.V./Roland Berger Strategy Consultants, Die digitale Transformation der Industrie, 2015, S. 4

³ ebd.

⁴ PricewaterhouseCoopers, Digitale Transformation – Der größte Wandel seit der industriellen Revolution, 2013, S. 5



Abb.1 IDL.KONSIS unterstützt Sie bei der Erstellung Ihres Konzernabschlusses nach unterschiedlichen Rechnungslegungsnormen. Die Software orientiert sich vollständig an den Phasen der Konsolidierung, bietet automatisierte Konsolidierungsfunktionen im Ist und Plan und erlaubt die Durchführung von Simulationen und Plankonsolidierungen. © IDL GmbH Mitte

„Der Weg zur Transformation ist zuweilen lang und will beizeiten beschritten sein.“

Unseres Erachtens betrifft das Thema alle Branchen und alle Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens, auch wenn die Diskussion in Deutschland sehr produktionsbezogen, häufig unter dem Stichwort „Industrie 4.0“, geführt wird. Zudem geht es über Erwägungen im Hinblick auf prozessuale Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen deutlich hinaus. Von daher ist ein ganzheitlicher Transformationsansatz unabdingbar. Das Gewinnen eines Verständnisses über die neuen Technologien und deren Nutzbarkeit gehören damit ebenso dazu wie das Wissen um den mitunter tiefgreifenden Wandel in Markt, Kundenbedarfen und den eigenen Wertschöpfungsketten. Vor diesem Hintergrund sind die traditionellen Geschäftsmodelle einzuordnen, rechtzeitig zu hinterfragen und anzugleichen. Gleichzeitig gilt es, mögliche neue Geschäftsmodelle zu identifizieren, die Erfolgspotenzial mit sich bringen. Entscheidend ist für die Firmen, sich mit diesen

Überlegungen in einem frühen Stadium zu beschäftigen. Der Weg zur Transformation ist zuweilen lang und will beizeiten beschritten sein.

Bereich „Finance“ und dessen Stakeholder

Wie bereits oben angeführt, wird neben den eher markt- und absatzorientierten Aspekten im Grunde jede Organisationseinheit innerhalb eines Unternehmens von der Digitalisierung betroffen sein und damit beispielsweise auch die Finanzabteilung. Je nach Perspektive können dort unterschiedliche Fragestellungen von Relevanz sein. Aus Sicht des CFOs sind das Überlegungen, wie die neuen technologischen Möglichkeiten sinnvoll und nutzenstiftend eingesetzt werden können, aus Sicht eines externen Dienstleisters die Fragen des Einflusses der Veränderungen auf sein bestehendes Geschäftsmodell und welche gegebenenfalls neuen Services sich zukünftig anbieten lassen.

„Nur zeitnah zur Verfügung gestellte Informationen eignen sich für Entscheidungsunterstützung und Steuerung. Von daher ist Geschwindigkeit in der Abschlusserstellung ein wesentlicher Faktor.“

Folgt man diesem Gedankengang, sind gute Kenntnisse über das inhaltliche Spektrum und des gesamten Prozesses in der Finance-Abteilung sowie des Zusammenspiels der einzelnen Stakeholder (CFO, WPs/StBs, Adressaten ...) der Ausgangspunkt für die zu treffenden Ableitungen.

Themenfeld Konzern-Reporting

Der Fokus soll an dieser Stelle auf das Themenfeld Konzernreporting gelegt werden, um dem Thema insgesamt an Breite zu nehmen.

Dabei ist das Verständnis von Konzernreporting in unserer Betrachtung eher weit gefasst und stellt nicht nur im engeren Sinne auf den Berichtsprozess ab, sondern bezieht auch vorgelagerte Aktivitäten mit ein.⁵

Unabhängig vom Berichts Anlass (z.B. intern/extern, Ist, Plan, Forecast ...) besteht ein typischer Berichterstattungsprozess immer aus den nachfolgenden Meilensteinen:

- Meldeprozess (Datenerhebung, -aufbereitung und -validierung)
- Verarbeitungsprozess (Zusammenfassung, Konsolidierung ...)
- Reportingprozess (Berichtswesen, Kommentierung, Berichtsverteilung ...)

Dabei stehen die Prozesse im Konzernreporting von jeher in einem Spannungsverhältnis von Zeit, Qualität und Kosten. Nur zeitnah zur Verfügung gestellte Informationen eignen sich für Entscheidungsunterstützung und Steuerung. Von daher ist Geschwindigkeit in der Abschlusserstellung ein wesentlicher Faktor. Zudem steigen die inhaltlichen Anforderungen aufgrund externer Vorgaben (z.B. Rechnungslegungsnormen) und durch die Berichtsadressaten (z.B. Geschäftsführung, Investoren ...) immer weiter an. Ergän-

zend gewinnen Aspekte, die sich rund um die Stichworte Compliance, Sicherheit und jederzeitige Nachvollziehbarkeit einreihen, zunehmend an Bedeutung. Die Herausforderung für den CFO besteht darin, gleichzeitig die Kosten des Finanzbereiches im Blick zu haben und Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Optimierung auf den Weg zu bringen. Das gilt auch in Bezug auf die Prüfung der zu testierenden Abschlüsse.

Digitalisierung als Chance im Bereich Konzern-Reporting

Es ist sicherlich so, dass der Konzernreportingprozess durch Standardisierung und Automatisierung in den letzten Jahren einen gewissen Reifegrad erreicht hat. Doch häufig wird IT-Unterstützung nur für einzelne Prozessschritte eingesetzt und nicht integriert und durchgängig entlang des gesamten Prozesses. Deshalb erscheint eine Betrachtung der Chancen, die durch die Digitalisierung insgesamt erwachsen können, durchaus lohnenswert. Das sehen in strategischer Hinsicht deutsche CFOs ähnlich, denn Digitalisierung steht bei ihnen, einer Studie von Deloitte zufolge, ganz oben auf der Agenda.⁶ Auch wenn von der Priorität her betrachtet die Digitalisierungsstrategie des Gesamtunternehmens als vorrangig erachtet wird, beschäftigen sich die CFOs durchaus auch mit der Digitalisierung der eigenen Finanzfunktion.⁷ Als Beispiele in diesem Zusammenhang werden mobile Anwendungen und Cloud Computing genannt.

Mit Cloud Computing ergeben sich Möglichkeiten, nicht nur Infrastrukturen, sondern auch komplette Lösungen als Services zu beziehen. Gezahlt werden nur die Leistungen und Ressourcen, die tatsächlich genutzt werden. Die Anwendungen in einem solchen Umfeld sind i.d.R. hoch skalierbar, d.h. wenn beispielsweise in der Planungs- und/oder Konsolidierungshochphase zusätzliche Ressourcen

⁵ In Anlehnung an Niebecker, J./Kirchmann, M., Group Reporting und Konsolidierung, Stuttgart 2011, S. 1

⁶ Deloitte, CFO Survey, Frühjahr 2016

⁷ Siehe dazu Deloitte, CFO Survey, Frühjahr 2016, S. 16

„Neben der generellen Zugriffsmöglichkeit spielt im Speziellen der Zugriff über mobile Endgeräte eine zunehmende Rolle. Technisch sind moderne Softwaresuiten dazu in der Lage.“

benötigt werden, können diese im Bedarfsfall flexibel und schnell hinzugebucht werden. Aufgrund der Flexibilität in Sizing und Skalierbarkeit lassen sich initial hohe Investitionen vermeiden und insgesamt Kostensenkungsbeiträge realisieren. Unseres Erachtens müssen solche Szenarien nicht zwingend zu 100 Prozent in einer Public-Cloud-Umgebung laufen, sondern es sind jederzeit auch Private Cloud- oder hybride Ansätze denkbar.

Single-Point-Of-Truth (SPOT)

Cloud Computing kann jedoch nicht nur unter Aspekten der Skalierbarkeit interessant sein, sondern ist durchaus auch dazu geeignet, Innovation im Finanzbereich zu fördern. Technisch gesehen steht hinter Cloud-Szenarien immer auch der Plattform- und Netzwerkgedanke. Überträgt man diesen konsequent auf den gesamten Prozess im Konzernreporting, stellt sich die Frage nach Lösungen, die sämtliche Prozessschritte und alle Akteure auf einer Plattform vereinen. Neben der technischen Durchgängigkeit im Sinne der Medienbruchfreiheit, erlaubt dies die einheitliche und redundanzfreie Verwaltung der relevanten Daten als Single-Point-Of-Truth (SPOT), ein umfassendes Monitoring und Tracking aller Aktionen sowie die einfache Kollaboration aller Prozessbeteiligten. Gerade im Konzernreporting spielt der Zusammenarbeitsaspekt durch die mitunter große räumliche Distanz der meldenden Organisationseinheiten eine wesentliche Rolle. Wie schafft man es, das Zusammenspiel der handelnden Personen so zu gestalten, dass im Falle von z.B. Inkonsistenzen, fehlenden Daten oder sonstigen Klärungserfordernissen einfach in Interaktion getreten werden kann? Möglicherweise bietet hier die Einbindung eines Kollaborationswerkzeuges in die Architektur einen interessanten Ansatz, um im Zusammenhang der jeweiligen Fragestellung/Datenkonstellation online mit dem Partner zu kommunizieren, Hilfestellung zu geben oder beispielsweise auch ergänzend Dokumente auszutauschen und diese je nach Relevanz in der Datenbank abzulegen. Der Social-Media-Idee folgende Werkzeuge eignen sich aber nicht nur reaktiv im Falle von Abstimmbedarfen, sondern können gleichzeitig proaktiv genutzt werden, um Wissen zu teilen und in der Konzern-Gruppe

zu transferieren. Im einfachsten Falle kann dies die Einbindung eines Group-Reporting-Handbuches sein, das online abgerufen wird und über kontextsensitive Hilfen bis hin zu Video-Tutorials geht.

Thema Notes-Erfassung

Häufig stellen sich auch für zentrale Teilprozesse im Konzernreporting, wie beispielsweise dem Thema Notes-Erfassung, besondere Anforderungen sowohl für die erstellerische als auch die prüferische Seite. Dies bezieht sich nicht nur im Hinblick auf die vollständige Abdeckung der erforderlichen Pflichtangaben gemäß jeweiligem Rechtsstand, sondern vor allem auch in zeitlicher Hinsicht für die fristgerechte Adaption von Änderungen in der Rechnungslegung, die oft erst unmittelbar vor Jahresschluss offiziell werden. Der zeitliche Vorlauf ist damit sehr kurz, um die Struktur der Notes-Angaben zu fixieren und die Anwender über die Neuerungen zu informieren und zu schulen. Auch hierbei kann der Plattformansatz zielführend sein. In einer Online-Welt lassen sich die upgedateten Web-Erfassungsfomulare auf Knopfdruck freischalten, d.h. der Verteilprozess erfolgt nahtlos und ohne große zeitliche Verzögerungen. Gleiches gilt für die zugehörigen Anleitungen, die wie oben beschrieben nicht nur aus Textdokumenten bestehen müssen. Bewegt man sich mit der Notes-Thematik in einer solchen integrierten Konzernreporting-Welt, stehen zudem alle technisch möglichen Plausibilitäts-Checks zur Verfügung.

Zudem wird die zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit von Informationen immer mehr zum Schlüsselfaktor. Das gilt auch entlang des gesamten Reportingprozesses. Aus Sicht der Finance-Abteilung soll deshalb der Aspekt der Mobilität an dieser Stelle kurz beleuchtet werden. Neben der generellen Zugriffsmöglichkeit spielt im Speziellen der Zugriff über mobile Endgeräte eine zunehmende Rolle. Technisch sind moderne Softwaresuiten dazu in der Lage. Unterstützt von App-Technologie können Benutzer auf Geschäftsdaten und Prozesse zugreifen, um Informationen im Self-service zu ziehen oder Entscheidungen zu treffen. Die Berichtskonsumenten bewegen sich online beispiels-

„Durch das unmittelbare Andocken an das Konzernreporting-System sind grundsätzlich alle prüfungsrelevanten Daten im Zugriff und können idealerweise elektronisch in eine Prüfsoftware übergeleitet [...] und für Dokumentationszwecke abgelegt werden.“

weise über ein Tablet in dem für sie relevanten SPOT-Datenraum und können, entsprechende Berechtigungen vorausgesetzt, bedarfsgerecht direkt und interaktiv in Details verzweigen. Damit lassen sich Szenarien wie Investorenpräsentationen ebenso durchspielen wie die Ableitung der Vision des papierlosen Boardmeetings.

Messbarkeit aus „Big Data“ im Reporting-Prozess

Mit allen digitalen Entwicklungsschritten im Finance-Bereich geht die Erwartungshaltung eines entsprechenden Produktivitätsfortschritts einher, was gleichzeitig die Frage mit sich bringt, wie der Digitalisierungserfolg messbar gemacht werden kann. Verkürzen sich durch Digitalisierungsmaßnahmen die „Durchlaufzeiten“ im Reportingprozess und damit insgesamt die Abschlusserstellungszeiten bei gleichbleibendem Ressourceneinsatz, könnte das ein Maß für die Verbesserungen sein. Auch eine Qualitätssteigerung durch eine nachgewiesene geringere Fehlerquote ist geeignet. In Bezug auf Messbarkeit ist ein möglicherweise weiterer interessanter Aspekt der Versuch, aus „Big Data“ im Reportingprozess weitere Erkenntnisgewinne zu ziehen. In einem vernetzten Ökosystem (Plattformansatz) fallen, nicht nur aus Gründen der Nachvollziehbarkeit, durch z.B. Prozessmonitoring, Checkpoints und Eventlogging im Hintergrund eine Vielzahl von Daten an. Durch die Auswertung dieser Daten lassen sich im Zeitverlauf gegebenenfalls interessante Schlüsse bezüglich des Abschlussprozesses ziehen. Welche Applikationen werden wie häufig durchlaufen, was sind die Top 5 der Fehlerkonstellationen, wie lange dauert es, bis bestimmte Abstimmprozesse beendet wurden, wie oft werden bestimmte Reports genutzt usw. sind nur einige der Fragestellungen, die beantwortet werden könnten. Solche Analysen liefern damit unter Umständen wertvolle Ansatzpunkte für kontinuierliche Verbesserungsmöglichkeiten und die bedarfsgerechte Gestaltung von Konzernreportingprozessen.

Auswirkungen der Digitalisierung im Finanzbereich auf den Berufsstand

Steht für den CFO die Gestaltung des Finanzbereiches mit den Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, im Vordergrund, schaut der Wirtschaftsprüfer speziell unter dem Blickwinkel Ordnungsmäßigkeit, Transparenz, Vollständigkeit und jederzeitige Nachvollziehbarkeit auf Inhalte und Prozesse im Konzernreporting, insbesondere bei rechnungslegungsrelevanten Themen. Wenn sich in Bezug auf die Digitalisierung Veränderungen im Finanzwesen ergeben, ist der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als einer der externen Stakeholder im Konzernreportingprozess zum einen über die Prüfungstätigkeit betroffen, andererseits ergeben sich aber auch Chancen für neue Beratungsthemen. Viele Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben deshalb das Thema Digitalisierung explizit auf dem Radar und adressieren das Thema über ihre Webseiten.⁸

Stellt man in der Betrachtung zunächst auf den Prüfungssaspekt ab, so ist ein tief gehendes Verständnis von IT-System, IT-Infrastruktur und sämtlichen Prozessen im Konzernreporting des Mandanten, nicht zuletzt aus Gründen der Risikoeinschätzung, unabdingbar. Die digitale Verfügbarkeit sämtlicher Konzernreporting-relevanter Daten ermöglicht das Aufsetzen eines digitalen Prüfungsprozesses mit u.a. Remote-Prüfungsansätzen und -methodik und damit den Einstieg in das Thema papierarme Prüfung. Durch das unmittelbare Andocken an das Konzernreporting-System sind grundsätzlich alle prüfungsrelevanten Daten im Zugriff und können idealerweise elektronisch in eine Prüfsoftware übergeleitet, weitergehend analysiert und für

⁸ Beispiele sind u.a. Deloitte mit Deloitte Analytics <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/deloitte-analytics/topics/deloitte-analytics-services.html> oder Deloitte Digital <https://eu.deloittedigital.com/en/home>, KPMG zu Data Analytics <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/01/data-und-analytics.html> oder Industrie 4.0 <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/01/industrie-4-0.html>; pwc zu Digitale Transformation <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation.html>

Dokumentationszwecke abgelegt werden. Der Weg in eine durchgängige digitale Prüfungsakte ist damit vorgezeichnet.

Mit der Digitalisierung im Finanz- und Prüfungsbereich wird zwangsläufig auch das Volumen an Daten steigen. Deshalb muss mit dem reinen Heben von Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungspotenzialen durch ein digitales Prüfungswesen nicht Schluss sein. Noch ungleich spannender ist der mögliche Erkenntnisgewinn, der sich anonymisiert und mandantenübergreifend aus den digitalen Datenbeständen ziehen lässt. Geeignete Auswertungswerkzeuge mit der nötigen Intelligenz vorausgesetzt lassen gegebenenfalls Muster in den Abschlüssen und Abschlussprozessen erkennen und sich für Benchmarkingzwecke und Ansätze zur Prozessoptimierung heranziehen. Dieses Wissen kann wiederum der Einstieg in neue spezielle Serviceangebote auf Plattformen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sein, um Unternehmen auf ihre Webseiten zu bewegen, Mandanten in Netzwerke einzubinden und Cross-Selling-Potenziale zu schaffen sowie gleichzeitig über diesen Weg noch mehr Daten zu erheben, die sich in weitere Serviceangebote überleiten lassen. Gelingt es den Prüfungsgesellschaften, kontinuierlich und verantwortungsvoll aus den Daten entsprechende Schlüsse zu ziehen, eröffnen sich, über die Lieferung maßgeschneiderter Inhalte hinaus, somit möglicherweise ungeahnte Perspektiven für den Ausbau des im Vergleich zum Prüfungsgeschäft eher marga- genstarken Beratungsbereiches.

Fazit

Unseres Erachtens nach wird mit dem in diesem Aufsatz angerissenen Themenspektrum in den nächsten Jahren eine Vielzahl von technischen Neuerungen und Serviceangeboten Einzug halten, die den Finance-Bereich weiterentwickeln und bei der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen. Dabei müssen diese nicht immer zwingend disruptiv und revolutionär wirken. Mit einer konkreten digitalen Strategie und einer daraus abgeleiteten Agenda lassen sich auch schrittweise Verbesserungen realisieren und Erfolge erzielen.

Wichtig ist aber für die Verantwortungsträger, immer die Zusammenhänge zu erkennen und nicht isoliert zu denken und zu handeln. Wesentlich in der Gesamtbetrachtung sind auch flankierende Aspekte wie IT-Sicherheit, -Verfügbarkeit und eine flächendeckende leistungsfähige Netzinfrastruktur, auf die in diesem Artikel aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden konnte. Aber die daraus möglicherweise erwachsenden Risiken scheinen beherrschbar. Bei den aus Sicht der Unternehmen und Dienstleistern nicht unmittelbar beeinflussbaren Themen, wie etwa dem Breitbandausbau, bleibt es aus Sicht des Standorts Deutschland zu hoffen, dass die Initiativen des Bundes⁹ planmäßig erfüllt, idealerweise übererfüllt werden. Insgesamt bietet die Digitalisierung mehr Chancen als Risiken und kann somit entscheidender Innovations- und Wachstumstreiber sein.

⁹ Z.B. „Zukunft Breitbandausbaus, siehe dazu http://www.zukunft-breitband.de/Breitband/DE/Home/home_node.html oder auch Digitale Agenda der Bundesregierung https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatistischeSeiten/Breg/Jahresbericht_2014_2015/07_In-Deutschlands-Zukunft-investieren/1_Digitale-Agenda/7-1-digitale-agenda.html

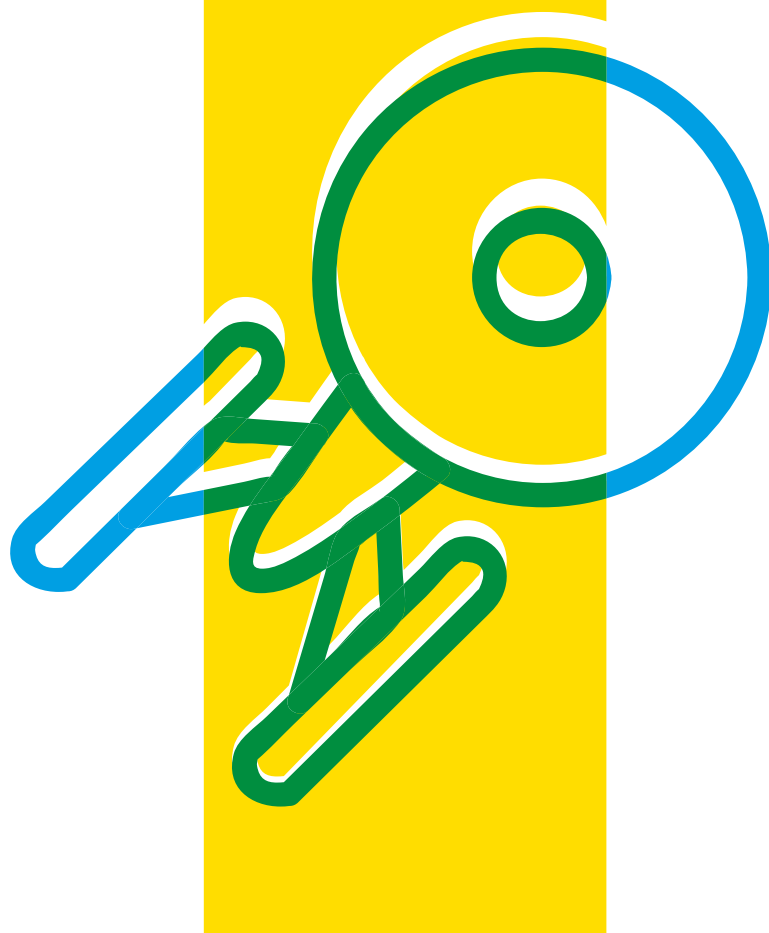


Harald Frühwacht

ist seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der IDL GmbH Mitte und verantwortet die Bereiche Entwicklung, Product Management sowie Corporate Services der Unternehmensgruppe. Bereits 1991 startete Frühwacht seine Karriere bei IDL als Berater. Er realisierte verschiedenste Konsolidierungsprojekte, leitete die Ent- und Weiterentwicklung der Software IDL.KONSIS und verantwortet den Ausbau des Produktportfolios hin zum Lösungsspektrum eines ganzheitlichen CPM-Anbieters.



Praxis



innogy – innogize our work und Digitalisierung als zentrale Bausteine für Company ReBuilding

Interview mit Dirk Smikale, Programmleiter innogize Our Work bei innogy SE,
herausgegeben von Detecon International GmbH

Liebe Leserinnen und liebe Leser,
innogy ist die Success Story der deutschen Energie-Branche. 2002 übernahm RWE die britische innogy plc, nutzte dann aber den Namen für die 2008 gegründete RWE innogy GmbH als Tochter von RWE für erneuerbare Energien. 2016 wurde die innogy SE gegründet (zunächst als RWE International SE), auf die dann die Sparten Erneuerbare, Netze und Vertrieb der RWE übertragen wurden, um im selben Jahr erfolgreich an die Börse zu gehen. innogy realisierte so den größten Börsengang in Deutschland seit 16 Jahren und steht heute für die Zukunftsausrichtung der Branche.

Damit diese Success Story auch erfolgreich fortgeschrieben wird, setzt innogy auf eine Kultur, die eher für Start-Ups typisch ist: „Our company is built on flat hierarchies and a modern and open corporate culture. ... #PIONIERGEIST and our passion for developing new things guide everything we do in the different divisions at innogy. We come up with unusual ideas to create a sustainable future. We challenge existing concepts and sometimes we make mistakes. If it doesn't work, we'll simply start again. For us, that's all part of the process.

Dies erfordert eine klar auf Innovationen und Agilität ausgerichtete Arbeits- und Innovationskultur. Gleichzeitig gilt es, sich noch stärker als attraktiver Arbeitgeber für digitale Talente am Markt zu positionieren. Die Frage ist: wie kann insbesondere diese kulturelle Transformation gelingen? Dazu haben wir Dirk Smikale befragt, der das Programm „innogize Our Work“ verantwortet, eine Initiative die vom Vorstand mit dem Auftrag versehen wurde: „Die Arbeits- und Innovationskultur der innogy zum Leben zu erwecken“. Dieser kulturelle Aufbruch ist jenseits aller technologischen Bausteine zentral für den Erfolg von Unternehmen im Zeitalter von Digitalisierung und Company Rebuilding.

Sehr geehrter Herr Smikale,

1: Vom Traditionsunternehmen zum Börsengang und Start-Up

RWE hat mit innogy eine der beeindruckendsten Erfolgsgeschichten und Börsengänge der jüngeren Wirtschaftsgeschichte realisiert und gezeigt, dass auch etablierte Player der Energiebranche zu mutigen Schritten hin zu Innovationen

und Pioniergeist fähig sind. Viele haben den Börsengang und die Entwicklung von innogy nur von außen wahrgenommen.

Wie ist Ihre Wahrnehmung der innogy Transformation aus einer kulturellen Sicht? Hat sich hier bereits etwas verändert?

Smikale

Es ist klar, dass eine Veränderung auf dem Markt hin zu mehr Innovation Mitarbeiter und Führungskräfte in die Lage versetzen muss, das entsprechende Engagement aufzubringen und die Freiräume zu erhalten, die für die Hebung der jeweils individuellen Kreativitätspotenziale erforderlich sind.

Deshalb haben wir sehr früh angefangen, den unternehmerischen Wandel der innogy hinsichtlich einer innovationsfördernden und agilen Arbeitskultur zu begleiten. Wir sind noch lange nicht am Ziel – letztlich sind wir ja mit der innogy noch nicht sehr lange am Start. Aber die Veränderung ist für jeden bereits an vielen Stellen sichtbar und erlebbar.

Mitarbeiter und Führungskräfte leben schon in vielen Bereichen einen hierarchiefreieren Kommunikations- und Collaborations-Stil und haben wesentlich mehr Freiraum und Souveränität mitzugestalten.

Dabei gibt es natürlich unterschiedliche Umsetzungsstände. Insbesondere z.B. unsere InnovationLab lebt hier viele Facetten einer entsprechenden Kultur bereits vor. Davon gilt es zu lernen und das, was wir u.a. in unserer Markenkampagne aufzeigen kulturell zum Leben zu erwecken.

„Mitarbeiter und Führungskräfte leben schon in vielen Bereichen einen hierarchiefreieren Kommunikations- und Collaborations-Stil und haben wesentlich mehr Freiraum und Souveränität mitzugestalten.“

2: Corporate Culture als Basis des Erfolgs

Der Wandel der Kultur ist sicherlich der Schlüssel zum Erfolg. Sie schreiben: „Our company is built on flat hierarchies and a modern and open corporate culture. ... #PIONIERGEIST and our passion for developing new things guide everything we do in the different divisions at innogy. We come up with unusual ideas to create a sustainable future. We challenge existing concepts and sometimes we make mistakes. If it doesn't work, we'll simply start again. For us, that's all part of the process.“

Eine solche Unternehmenskultur erwartet man eher bei einem Start-Up. Welchen Stellenwert spielt das Thema „Innovationskultur“ für die innogy? Wodurch zeichnet sich aus Ihrer Sicht eine solche Kultur aus?

Smikale

Schon der Name „innogy“ trägt den Anspruch auf Innovationen in sich. Innovation lässt sich aber nicht verordnen. Wir brauchen hierfür insbesondere gut qualifizierte Mitarbeiter, die mit Begeisterung das vorleben, was wir unter „innogy“ verstehen. Dazu müssen wir ihnen nicht nur den richtigen, inspirierenden und funktionalen Raum bieten, sondern auch insbesondere Vertrauen und Freiraum zu entscheiden, wann und wo sie ihren Job machen – die vielzitierte „Arbeitsorts- und -zeit Souveränität“. Und diese individuelle Flexibilität und Freiheit müssen wir unterstützen durch moderne Technologie – in Form von IT-Ausstattung, Plattformen und Tools.

Wir müssen darüber hinaus aber auch mit den entsprechenden Gremien und politischen Kreisen diskutieren, inwieweit die gegebenen rechtlichen und sonstigen Regularien den Chancen und Herausforderungen der Digitalen Transformation noch gerecht werden bzw. eine Anpassung erfahren müssen. Letztlich auch eine industriepolitische Verantwortung für den Standort Deutschland.

„Wir müssen darüber hinaus [...] diskutieren, inwieweit die gegebenen rechtlichen und sonstigen Regularien den Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation noch gerecht werden [...].“

3: innogize Our Work

Eine Kultur der Innovation und der neuen Arbeitslogik muss sich dann aber also auch in den Strukturen und Führungsprinzipien, in der Raumgestaltung und in unterstützenden Werkzeugen widerspiegeln. Das lässt das Buch von Hackl, Wagner et al zumindest erwarten, die versucht haben, Erfolgsmuster für New Work zu identifizieren.

Welche Rolle spielt hier das von Ihnen geleitete Programm „innogize Our Work“? Was sind die wesentlichen Bestandteile bzw. Dimensionen? Was unterscheidet das Programm von klassischen Initiativen der innogy und in wie weit wird „New Work“ bei der Arbeit im Programm bereits erlebbar? Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsmuster, um die neue Unternehmenskultur im Arbeitsleben ihrer Mitarbeiter zu verankern? Können Sie beispielhaft einige Lösungsbausteine skizzieren?

Smikale

„Ganz wesentlich ist dabei der ganzheitliche Ansatz entlang von 4 Dimensionen: people behaviour, working environment, technology und principles & regulations.“

Das Programm „innogize our work“ ist im Grundsatz schon in 2015 aufgesetzt worden und im Zusammenhang mit der Gründung der innogy noch einmal adjustiert worden, um die Transformation der innogy zu begleiten. Konkret haben wir den Auftrag bekommen, die Arbeitskultur der innogy zu gestalten und zum Leben zu erwecken. Wir sprechen also über ein Changeprogramm und sind deshalb von Anfang an den Weg gegangen, gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften die Arbeitskultur zu gestalten. Dabei begleiten wir die innogy-Teams in Form eines Coaching Ansatzes bei ihrer Reise zu einer innovationsfördernden und agilen Arbeitskultur (iow journey). Dieser partizipative Ansatz macht die Ergebnisse dieses Dialogs authentisch und vor allem nachhaltig, denn die Ergebnisse sind die, die sich die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte sozusagen selbst geschaffen haben. Wir achten lediglich auf die Konsistenz hinsichtlich der zentralen Zielvorstellungen für eine innogy Arbeitskultur, welche wir gemeinsam mit dem Top-Management der innogy entwickelt und verabschiedet haben.

Ganz wesentlich ist dabei der ganzheitliche Ansatz entlang von 4 Dimensionen: people behaviour, working environment, technology und principles & regulations (in Anlehnung an den People, Places, Tools Ansatz der Detecon, die uns im Programm unterstützt).

Die Teams erleben bei der iow journey von Anfang an Herausforderungen auf Augenhöhe und im Dialog mit Ihren Peers und Mitarbeitern zu lösen. Die Teams entscheiden dabei gemeinsam, welche Maßnahmen in die Umsetzung gehen – also eher Graswurzel- statt Top Down-Ansatz.



„Die Teams entscheiden
dabei gemeinsam,
welche Maßnahmen in die
Umsetzung gehen –
also eher Graswurzel- statt
Top Down-Ansatz.“



Für viele Mitarbeiter ist das durchaus eine neue Erfahrung. Bei unserer Art der Implementierung, Menschen zu überzeugen und zu begeistern, auch für die Sache der neuen Arbeitskultur, ist es extrem wichtig, eine kontinuierliche Kommunikation in die gesamte Organisation aufrecht zu erhalten und die individuellen Stories zu erzählen. Wir schaffen so auf der einen Seite Neugierde, auf der anderen Seite spielen wir so immer wieder Erfolgsgeschichten von Mitarbeitern, Führungskräften und ganzen Teams. Und ich meine wirkliche Geschichten, weil wir auch hier konsequent unserer Überzeugung folgen, dass wir die Menschen in der innogy reden und mitgestalten lassen. Es ist also unglaublich wichtig, die neue Arbeitskultur erlebbar zu machen.



Ein wesentliches Vehikel dafür ist die sog. iow Arbeitskulturwerkstatt. Das ist ein physischer Ort, in dem die Mitarbeiter nicht nur die Funktionalität aufgabenorientierter Räume verproben können, sondern auch das Potenzial moderner Technologie. Und dies in einem geschützten Raum – ohne Anspruch darauf, dass die Erfahrungen direkt flächendeckend in die Gesamtorganisation einfließen müssen. Die Teams verbringen ca. 2 bis 6 Wochen in der Arbeitskulturwerkstatt und werden vom iow Team ge-coached und erhalten Impulse und Schulungen rund um Agilität und Innovation.

4: Arbeitgeberattraktivität und Digital Talents

Das Programm „innogize Our Work“ greift – wie schon das Vorprojekt „GPTW“ – das Thema „Arbeitgeberattraktivität“ explizit auf. Gleichzeitig beginnt auch seitens der innogy die Jagd nach den berühmten „Digital Talents“. Was macht aus Ihrer Sicht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Wie kann hier insbesondere die innogy die neue Marke und Ausrichtung ausspielen? Sehen Sie nicht ggf. die Gefahr, dass sich die gesamte Organisation nur noch auf die wenigen digitalen Talente konzentriert und dabei das eigentliche Kerngeschäft und sonstigen Bedarfe nach qualifizierten Arbeitgebern außer Acht lässt bzw. vernachlässigt?

Smikale

Seien wir doch mal ehrlich: Ohne Not ändert sich so schnell nichts. Insofern hat auch die Diskussion um die digitalen Talente wie vorher schon die zur Ge-

„Attraktive Arbeitskultur lässt sich nicht auf eine Gruppe von Mitarbeitern beschränken. Sollte sie auch gar nicht.“

neration Y einen Ruck durchs Unternehmen gehen lassen. Da ist plötzlich Aufmerksamkeit und Bewusstsein, dass es so wie bisher nicht weitergeht. Gut so, denn jetzt führen wir Diskussionen und kommen zu Ideen und Einsichten, die es so noch nicht gegeben hat. Wir erleben, dass die Diskussion über die digitalen Talente eine Bewusstseinsänderung herbeiführt, von der auch alle anderen Mitarbeitergruppen profitieren werden.

Attraktive Arbeitskultur lässt sich nicht auf eine Gruppe von Mitarbeitern beschränken. Sollte sie auch gar nicht. Es geht doch vielmehr um die Frage, was die jeweiligen Mitarbeiter als attraktiv empfinden und dafür möglichst Lösungen anzubieten.

Attraktivität ist nicht aus Sicht der innogy zu beantworten, sondern muss aus der Sicht unserer jetzigen und zukünftigen Mitarbeiter beantwortet werden. Am Ende dieser Überlegung steht die Erkenntnis, dass wir lernen müssen, die Vielfaltigkeit der Gesellschaft und damit ihrer Menschen und ihrer Talente bei uns entfalten lassen. Darin steckt das Wertschöpfungspotenzial der Zukunft. Nach einer gewissen Zeit werden wir wieder alle die gleichen Räume haben. Andere als heute, aber im großen und ganzen überall die gleichen. Das selbe gilt für die Technologie. Auch hier wird sich ein neuer Standard etablieren. Was ist dann der einzige Wettbewerbsfaktor und somit auch Unterscheidungsfaktor im Vergleich zu anderen? Das werden die Menschen sein, die bei uns arbeiten. Darum gilt unser ganzes Augenmerk der kontinuierlichen Frage, wie unsere Arbeitskultur gestaltet sein muss, damit wir bei der innogy qualifizierte und begeisterte Mitarbeiter haben, die den Erfolg der innogy sichern.

5: Weitere Pläne für New Work @ innogy im Jahr 2020 / 2030

Die Transformation der innogy steht ja noch wirklich am Anfang. Was wünschen Sie sich noch an Wandel bis 2020? Wenn Sie im Jahr 2030 zurückschauen, worauf werden Sie dann besonders stolz sein? Und welchen Beitrag hat dann dazu das Programm innogize Our Work geleistet?

Smikale

Es bewegt sich objektiv gesehen schon unglaublich viel in der innogy. Nicht nur durch innogize our work. Wir spüren eine regelrechte Aufbruchstimmung in allen Funktionsbereichen und Themen. Das macht richtig Spaß, ein Programm zu verantworten, das wesentlicher Teil dieser Bewegung ist. Aber es gibt noch viel zu tun! Wir haben noch nicht alle und alles erreicht. Das schuldet dem Umstand, dass wir niemanden die neue Arbeitskultur aufzwingen, sondern versuchen unsere Ziele so attraktiv zu formulieren, dass Mitarbeiter und Führungskräfte begeistert sind und mitmachen wollen. Ich bin zutiefst überzeugt, dass dies der richtige Weg ist, auch wenn er auf den ersten Blick Zeit braucht. Die Frage ist, woran werden wir zukünftig den Erfolg messen? Für mich ist das klar. Wir sind erfolgreich, wenn die neue Arbeitskultur nachhaltig geworden ist, sozusagen in der DNA der Unternehmenskultur verankert. Das wird naturgemäß ein längerer Prozess.

„Wir spüren eine regelrechte Aufbruchstimmung [..]. Das macht richtig Spaß, ein Programm zu verantworten, das wesentlicher Teil dieser Bewegung ist.“

Unser nächster Schritt ist jedoch, die Erfahrungen der letzten beiden Jahre aus der Zusammenarbeit mit den Teams bei der Gestaltung der Arbeitskultur und aus der Werkstatt zu skalieren und in die Gestaltung des neuen innogy Campus einfließen zu lassen. Wenn in dem neuen Campus unsere Vorstellungen der neuen Arbeitskultur erlebbar geworden sind, dann kann das gesamte innogize our work Team auch mit Stolz auf das Erreichte zurückblicken!



Marc Wagner

Marc Wagner ist Mitglied des Management Board der Detecon. Er verantwortet die Practice Company ReBuilding und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation rund um die Themen digitale Ökosysteme, Innovation und zukunftsfähige Arbeitsorganisationen. Er war zuvor in unterschiedlichen Leitungsfunktionen u.a. für die Themenkomplexe Restrukturierung, Financial-Management, CHRO-Advisory und Peoplemanagement verantwortlich und startete seine berufliche Laufbahn als Gründer eines IT Start-Ups. Marc Wagner ist Herausgeber diverser Studien und Publikationen rund um New Work und Innovationskultur sowie Mitautor des Buches „New Work – auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“.



Dirk Smikale

Dirk Smikale ist bei der innogy SE mit Sitz in Essen für das Programm „innogize our work“ verantwortlich. Er war vorher mehr als 20 Jahre im RWE Konzern in verschiedenen Funktionen im operativen Personalmanagement tätig, bevor er strategische HR-Funktionen übernahm. In dieser Rolle ist er seit Anfang 2015 für die Gestaltung einer agilen Arbeitskultur zuständig. Er ist überzeugt davon, dass die Transformation nur in einem gemeinsamen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gelingt, in dem die Teams sich die neue Arbeitskultur entlang strategischer Dimensionen erarbeiten.

Digitale Transformation geht doch – **bei AXA** dank der **richtigen** **Organisation!**

von Tim Cole, Internet-Publizist

Deutschlands Unternehmen wurden in den letzten Jahren immer wieder „motiviert“, die Digitale Transformation anzugehen. Doch wie konkret können bestehende Organisationen das hohe Tempo der digitalen Transformation aufnehmen? Die AXA Technology Service GmbH (AXA Tech), der IT-Dienstleister des AXA-Konzerns, hat zu diesem Zweck einen „Digital Booster“ implementiert. Dessen Mission formuliert Ralf Oestereich, CTO der AXA Tech, so: „Die Aufgabe des Digital Boosters besteht darin, digitale Services schneller in die IT-Welt der AXA zu integrieren.“

AXA und der Digitale Booster

Die Stellen für das Booster-Team der AXA wurden offiziell ausgeschrieben. Für Stephan Pawlowsky, Leiter des Digital Booster Teams in Köln, und seine Kollegen bedeutete das zunächst einmal ganz persönlich, die Sicherheit des gewohnten Arbeitsplatzes aufzugeben und sich auf ein Experiment mit ungewissem Ausgang einzulassen. Doch der Reiz des Neuen überwog. „Und das Risiko, mit der Arbeit zu beginnen, bevor der Umfang des Projekts geklärt ist, wird von IT und Fachbereichen gemeinsam getragen“, erklärt Pawlowsky. „Natürlich gibt es auch hier eine Budget-Kontrolle, aber es muss nicht das komplette Projekt durchkalkuliert sein, bevor die erste Zeile Code entsteht, wie das in klassischen Projekten üblich ist.“ Das ist entscheidend, denn da der Umfang eines Booster-Projekts häufig erst während der Arbeit daran abschließend definiert wird, wäre eine realistische Abschätzung im Vorhinein gar nicht machbar.

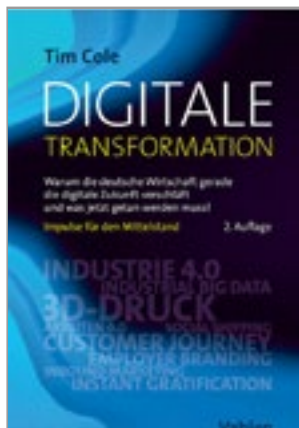
Das vielleicht wichtigste Merkmal der Digital Booster Teams ist ihre interdisziplinäre Zusammensetzung: Experten aus IT-Entwicklung und IT-Betrieb arbeiten in einem Team mit den Fachleuten aus den Geschäftsbereichen in so genannten Product Teams zusammen. Ein solches Product Team kümmert sich beispielsweise um die Bereitstellung von Public Cloud Services über Plattformen wie Azure oder AWS. Dabei unterstützt die direkt gruppe die Integration neuer Services wie etwa der Anwendungsentwicklungsplattform OpenShift auf Microsoft Azure. Andere Teams sind auf Private Cloud Services oder Big Data fokussiert.

Die App WayGuard als Beispiel

Prominentes Beispiel für die erfolgreiche Arbeit der Product Teams bei AXA ist die App WayGuard, über die auch Spiegel Online schon berichtete. (<http://www.spiegel.de/netzwelt/web/wayguard-handy-app-als-begleitschutz-a-1096161.html>) Mit WayGuard können sich Frauen durch eine professionelle Leitstelle begleiten lassen. Zum Beispiel dann, wenn der Heimweg abends durch eine dunkle Straße oder einen menschenleeren Park führt. Die App ortet die genaue Position der Nutzerin und übermittelt sie in Echtzeit verschlüsselt an die ISO-zertifizierte Leitstelle, die im Fall der Fälle gezielt professionelle Hilfe organisiert.

Entwickelt hat die WayGuard-App das Product Team „Transactional Business“, das mit „cleverPARKEN“ bereits eine App zur Unterstützung der Parkplatzsuche in Innenstädten auf den Markt gebracht hat. Beispiele wie diese zeigen, wie sich das klassische Versicherungsgeschäft und insbesondere die Rolle des internen IT-Dienstleisters AXA Tech durch die digitale Transformation verändert, so Stephan Pawlowsky: „Hatten wir früher die komplette Infrastruktur im eigenen Keller, so schalten wir heute immer mehr Services unterschiedlicher Anbieter zusammen – als Infrastructure as Code“. Ein wichtiger Teil der Arbeit des Digital Boosters besteht deshalb in der Tätigkeit als Cloud Broker. Dazu gehören neben der strategischen Beratung der Fachabteilungen über den Umgang mit Anbietern auch die Integration und der Betrieb von Cloud-Services, inklusive Sicherheit und Datenschutz sowie die Beschaffung und Abrechnung von Leistungen.

Hier mehr lesen



Digitale Transformation

Tim Cole

Digitale Transformation führt den Leser nacheinander durch zentrale Betriebsbereiche und blickt mit ihm ins Innere des Unternehmens. Es zeigt, warum niemand von der digitalen Transformation verschont bleiben wird. Deshalb ist es ein wichtiges Buch für jeden, der im Unternehmen Verantwortung trägt, vom Chef bis zum Abteilungsleiter, vom Manager bis zum Mitarbeiter, der sich Sorgen macht um seinen Arbeitsplatz von morgen.

www.vahlen.de/productview.aspx?product=17678749



Weltweite Vernetzung der Organisation

Großen Wert legt man bei AXA auf die internationale Vernetzung der Digital Booster Community. Sie umfasst 70 Vollzeitstellen in weltweit verteilten Teams mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Die fünf Mitarbeiter in Köln beispielsweise verfügen über spezielles Fachwissen im Bereich Datenschutz und Verschlüsselung. Wöchentliche Telefonkonferenzen, gemeinsam genutzte Wissenspeicher und zweimal jährlich stattfindende Treffen der Digital Booster Community unterstützen den Informationsaustausch über Länder- und Fachbereichsgrenzen hinweg.

Als „Königsweg“ der digitalen Transformation sieht man den Digital Booster bei AXA jedoch nicht, so Ralf Oesterich: „Der Digital Booster ist ein wichtiges Instrument zur Umsetzung der digitalen Transformation innerhalb der Organisation. Aber natürlich gibt es auch andere Maßnahmen. Dazu gehört der Venture-Capital-Fonds der AXA, der gezielt in geeignete Start-ups investiert.“

Ergänzung: Start-Ups und Plattformen

Das Beispiel AXA zeigt: Für die digitale Transformation müssen Unternehmen sich neu erfinden. Bewährt hat sich dabei auch der Ansatz, selbst auf dem Start-up-Markt aktiv zu werden und auszugründen. Die Robert Bosch GmbH oder auch die Siemens AG beispielsweise betreiben seit einigen Jahren eigene Plattformen, um Start-ups zu unterstützen. Ansonsten geht es vor allem darum, Leute zu finden, die nicht von der eigenen Unternehmenskultur geprägt sind und neue Ideen mitbringen.



“Wir haben unser Geschäftsmodell einer **vollkommenen Disruption unterzogen**”

Peter Lauterbach, CEO der SPORTTOTAL AG im Interview mit
Andreas Jamm, CEO und Gründer bei BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH

Peter Lauterbach, CEO der SPORTTOTAL AG, berichtet im Interview mit Andreas Jamm über die Notwendigkeit, sich auf neue, digitale Spiel- und Geschäftsfelder einzulassen und gibt hilfreiche Tipps, wie Unternehmensentscheider dem digitalen Wandel begegnen sollten.

Die SPORTTOTAL AG ist ein führendes Medien- und Kommunikationshaus im Sport- und Automotive-Umfeld, welches sich durch eine mutige Transformation erfolgreich markt- und zukunftsfähig aufgestellt hat.

Andreas Jamm

Wie bewerten Sie das Thema Disruption für sich persönlich und im Kontext Ihres Unternehmens? Können Sie dem Thema Disruption auch etwas Positives abgewinnen?

Peter Lauterbach

Disruption ist in unserem Fall viel mehr Chance als Gefahr, weil wir ganz grundsätzlich im Produkt noch das Gleiche tun wie zuvor auch: wir übertragen Sport. Wir haben nur den Weg dahin verändert. Das war in einem margenschwachen Markt für uns die einzige Chance, daher ist für uns Disruption absolut heilende Medizin – und ausschließlich Chance. Disruption bedeutet für uns das Ersetzen eines Geschäftsmodells, nämlich der klassischen Medienproduktion inklusive eigener Hardware und Dry-Hire-Geschäft, durch automatisierte Übertragungstechnologien, die in einer eigenen Plattform mündet, mit dem Aufbau eigener Reichweiten und der Vermarktung eben dieser Reichweiten, also der Umwandlung wachsender Dimensionen in Werbegelder.

Andreas Jamm

Disruption als Bedrohung wie auch Lösung wird vielfach als schicksalhaft bzw. unausweichlich dargestellt. Wann muss Ihrer Meinung nach ein Unternehmer disruptiv mit seinem Geschäftsmodell umgehen? Muss erst eine offensichtliche Krise kommen, bevor man sich bewegt und das Unternehmen neu erfindet?

Peter Lauterbach

Im Falle der _wige Media AG (heute: SPORTTOTAL AG) war sicherlich die Krise mit ausschlaggebend, dass wir uns dem Wandel und dem digitalen Transformationsdruck gnadenlos ehrlich stellen mussten. Auf der Produktionsbranche (TV- & Sportproduktion) lastet derzeit durch neue Marktakteure und neue technische Lösungen (Streaming-Dienste etc.) insgesamt ein hoher Veränderungsdruck. Wir haben insbesondere im Jahr 2016 verstanden, dass unser altes _wige-Modell nicht mehr langfristig erfolgreich sein kann. Als klassischer technischer Dienstleister von Commodity Services hat man einen hohen Kapitalbedarf bei gleichzeitig sehr geringen Margen. Hier haben wir den Hebel angesetzt und unser Geschäftsmodell strategisch komplett überdacht. Heute sind wir ein anderes Unternehmen, das klassischen Infrastrukturausbau mit den Stärken eines digitalen Geschäftsmodells im Sinne einer hohen Skalierbarkeit intelligent miteinander verbindet – wir sprechen intern gerne von einem „hybriden Geschäftsmodell“.



© BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH

Andreas Jamm

Disruption wird in der Regel mit der Verfügbarkeit und dem Einsatz neuer Technologie in Verbindung gebracht. Welche Technologien (Internet, Mobile, Appifizierung, 3D, ...) oder andere fundamental neuen Lösungskonzepte waren oder sind ausschlaggebend für Ihre Unternehmenstransformation und die Transformation Ihrer Branche? Was waren sonst Ihrer Meinung nach relevante Treiber des Wandels?

Peter Lauterbach

Der Ausbau des mobilen Internets ist sicherlich der Transformationstreiber unserer Zeit. Immer mehr B2C-Transaktionen werden heutzutage über das mobile Internet abgewickelt; und zwar in einem Maße, wie es noch vor 10 Jahren gänzlich unmöglich erschien. Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle wurde über „Mobile Apps“ dadurch noch einmal exponentiell beschleunigt. Für unser Unternehmen spielten mehrere Treiber des Wandels eine Rolle: Zum einen war es die Entwicklung einer Kamera-Hard-/Software, die zu einer vollautomatisierten Produktion und Erkennung von Schwarmverhalten und Bewegungsmus-



tern fähig ist – wir haben als erstes Unternehmen erkannt, dass diese neue Kamertechnologie im Sportbereich einen großen Mehrwert darstellen kann und nutzen die Technologie nun für die Produktion von Sport-Content, der bis dato nicht professionell visibel gemacht wurde. Vollautomatisierte Produktionsverfahren werden in Zukunft die TV-Branche sicherlich weiter disruptieren – nicht nur im Anwendungsbereich Sport. Ein weiterer Treiber des Wandels ist der bereits beschriebene Wandel im Konsumentenverhalten durch den stetigen Ausbau des mobilen Internets. Konsumenten schauen Sportereignisse bzw. die Highlights von Sportereignissen immer häufiger via Internet; und zwar mobil – auf dem Weg zur Arbeit in der Bahn, in der 5-Minutenpause auf dem Schulhof oder beim Gespräch mit dem Kollegen während der Mittagspause. Diesen Content den Konsumenten zur Verfügung zu stellen – und zwar als Content-Owner – war die Idee hinter unserer Transformation. Der Amateurfußball, der bis dahin noch nicht medialisiert wurde, war hierbei unser Eintritt in den Markt; weitere Sportarten, wie z. B. Hockey, sind in der Pilotierungsphase.

Andreas Jamm

Wie stark hat die Transformation, bzw. Disruption Ihre „Branche“, Ihr Ecosystem und Ihr Geschäftsmodell gewandelt?

Peter Lauterbach

Unser Geschäftsmodell wurde durch die Transformation einer vollkommenen Disruption unterzogen – das alte Geschäftsmodell der bis dahin der _wige Media AG unterstellten Geschäftseinheiten basierte fast ausschließlich auf einem technischen Dienstleistermodell und Projektgeschäft. Die Gründung des In-house-Startups „sporttotal.tv“ war eine bewusste Abkehr von diesem Modell. Zentral war der Aufbau von Content-Ownership, die über die reine Content-Produktion für andere Unternehmen hinausgeht. Der Aufbau einer digitalen Distributions- und Vermarktungsplattform war ein weiterer logischer Schritt. Das Ecosystem der heutigen SPORTTOTAL AG ist hierdurch ebenfalls ein anderes – allein aufgrund der Tatsache, dass wir nun kein reines B2B-Unternehmen mehr sind, sondern unser Plattform-Angebot auf Endkunden ausrichten müssen. Darüber hinaus wächst das Unternehmen SPORTTOTAL AG stärker aus der klassischen TV-Produktionsbranche heraus und verstärkt seine Transaktionen und Geschäftsbeziehungen in die digitale IT-Branche, wie Cloud Services, IT-Schnittstellenmanagement, Digital Advertising, aber auch in die Sportbranche, wie Verbände, Vereine, Ligen etc.

Andreas Jamm

Unternehmer verweisen gerne auf Ihr existierendes Innovationsmanagement und die laufende Optimierung Ihrer Dienste und Produkte, um Ihre Marktbeziehung auch für die Zukunft zu rechtfertigen. Reicht das an Struktur und Vorgehen Ihrer Meinung nach aus? Welche Strukturen und Prozesse sind notwendig, um die Disruption der bisherigen Business-Logik souverän zu meistern?

Peter Lauterbach

Disruption bedeutet den Ausbruch aus existierenden Strukturen: Innovationsmanagement und die inkrementelle Verbesserung von Produkten ist ein absolutes Muss für Unternehmen, am Markt langfristig erfolgreich zu sein. Dies wird

#Disruptive

das Unternehmen allerdings nicht vor fundamentalen disruptiven Branchen-umwälzungen schützen. In unserem Fall haben wir es aufgrund des steigenden Margendrucks in der TV-Produktionsbranche als sinnvoll erachtet, über unser 2016 gegründetes Inhouse-Startup „sporttotal.tv“ erste Pilotprojekte zu entwickeln. In 2018 öffnen wir zudem ein Digital Lab in Berlin, wo wir neue digitale Produkte rund um sporttotal.tv programmieren und weiterentwickeln. Geleitet wird diese wichtige Einheit von Kazar Masood, der zuletzt als Director of Technology & Operation bei Viacom International Media Networks tätig war. Eine Personalie, die vielleicht auch für unseren disruptiven Wandel steht.

Andreas Jamm

Der Wechsel auf ein anderes Geschäftsmodell bedeutet häufig auch, dass damit kulturelle, personelle, und technologische Veränderungen im Unternehmen einhergehen. Welchen Herausforderungen standen Sie gegenüber und mit welchen Lösungsansätzen haben Sie diese gemeistert?

Peter Lauterbach

Das Wichtigste ist in meinen Augen, die eigenen Kollegen mitzunehmen. Ohne sie geht nichts, nur wenn du die Mitarbeiter überzeugen kannst, hat das Thema überhaupt eine Chance. Bei uns sind das in erster Linie Aufsichtsrat und Führungskräfte. Sie müssen verstehen, warum ich auf einmal Dinge sein lassen möchte, für die das Unternehmen jahrzehntelang stand. Da halten sie dich im ersten Moment vielleicht für verrückt. Aber im Grunde geht es darum, genau an dieser Stelle Überzeugungstäter zu sein, sie kommunikativ mitzunehmen, mit Fakten zu agieren. Daraus resultierend muss der Change-Prozess im gesamten Unternehmen gestartet und von den Führungskräften vorgelebt werden. Auf technologischer Seite gab es für uns kein wirkliches Change, da wir vorher keine digitalen Plattformen im Besitz hatten. Wir hatten ganz normale Dry-Hire-Technik, die zu guten Ergebnissen geführt hat, aber keinen USP im Markt bedeutete.

Andreas Jamm

Können Sie Unternehmern drei ergänzende Ratschläge oder Tipps geben, die Ihnen helfen Ihre Disruption, bzw. digitale Transformation erfolgreich anzugehen?

Champions

Peter Lauterbach

Eigentlich ist es relativ einfach: Beim Blick auf die eigenen Geschäftszahlen wird jedem leidenschaftlichen Manager auffallen, was in seinem Geschäftsmodell funktioniert, mit überproportional hohen Margen, und was nicht. Nach den Erfahrungen, die wir gemacht haben, kann ich nur jedem empfehlen, sich auf das zu verlassen, was er da sieht. Mein unbedingter Rat wäre, die Unternehmens-Jetons auf die Wachstumsfelder zu setzen und eben keine Angst davor zu haben, sich von einem möglicherweise liebgewonnenen Alltag zu trennen. Es darf in meinen Augen nicht darum gehen, Vergangenheit zu verwalten, sondern sich wirklich zu trauen, erfolgreichen Ansätzen, die man in seinen Zahlen erkennt, unternehmerisch zu folgen. Parallel dazu ist es ganz wichtig, die Mitarbeiter vom Change zu überzeugen, sie mit Mut auszustatten, den neuen Weg zu gehen, immer im Blick, dass die anderen Kollegen aus der vermeintlich älteren Welt sich nicht abgehängt fühlen und ihren Wert für das Unternehmen begreifen. Erfahrungen sind ein riesiges Gut.



Andreas Jamm

Andreas Jamm ist Gründer und CEO von BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH, einer der führenden Innovations- und Technologieberatungen im SAP Umfeld. Nach Studium der Informatik und einer mehrjährigen Beraterlaufbahn, erfolgte im Jahr 2000 die Gründung des eigenen Unternehmens.

BOLDLY GO INDUSTRIES berät und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation und der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Für seine Kunden und Mitarbeiter ist Andreas Jamm Impulsgeber und Innovator. Er ist in zahlreichen Netzwerken und als Speaker auf Kongressen aktiv.

Gisbert Rühl und Klöckner 4.0 - **wie die Digitale Transformation im Stahlhandel gelingen kann**

Interview mit Gisbert Rühl, Vorsitzender des Vorstands (CEO), Klöckner & CO

Gisbert Rühl steht - wie vielleicht sonst nur noch Mathias Döpfner - für die radikale Ausrichtung eines Unternehmens auf das Digitale Zeitalter. Schon früh erkannte er, dass die bisherigen Geschäftsmodelle im Stahlhandel unter Druck geraten werden und sorgte mit externer und interner Kompetenz für einen fundamentalen Wandel. So ist er in besonderem Maße Vorbild und Hoffnungsträger für eine „Digitale Transformation“ Deutschlands, wie sie von Klöckner-Aufsichtsrat Tobias Kollmann schon lange gefordert wurde. Dabei sieht Rühl sich selbst oder Klöckner keineswegs bereits am Ende der Lernkurve. Immer wieder sucht er den Dialog, zuletzt u.a. auf dem Druckerforum 2016, wo er sich mit einem seiner Lehrer, Clayton Christensen, dem Vater der Disruption, intensiv austauschte.

Die Strategie zeigt erste Erfolge wie die Wirtschaftswoche schon 2016 berichtete: So hatte Klöckner 2016 bereits im ersten Quartal neun Prozent der Umsätze von 1,4 Milliarden Euro über digitale Kanäle abgewickelt – bis 2019 will Gisbert Rühl schon die Hälfte seiner Umsätze damit erzielen.



Gisbert Rühl

Gisbert Rühl ist nach mehreren Stationen in leitenden Positionen in der Industrie und Beratung seit 2005 im Vorstand des Klöckner & Co Konzerns – zunächst als Finanzvorstand und seit 2009 als Vorsitzender des Vorstands. Aktuell treibt Gisbert Rühl mit voller Kraft die Digitale Transformation von Klöckner & Co sowie die Entwicklung einer offenen Industrie Plattform voran, bei der das Unternehmen eine Vorreiterrolle in der Stahlindustrie einnimmt.

„Die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen erfordert eine andere Herangehensweise als wir sie von den Corporates kennen (...). Er beginnt beim Kunden vor Ort, indem man dort gemeinsam herausfindet, wo es Probleme bzw. Verbesserungspotential gibt.“

1. Aufbruch Deutschland 4.0

Ihr Aufsichtsrat Tobias Kollmann beklagt die seiner Meinung nach zu langsame Digitale Transformation Deutschlands und auch den zu engen Fokus auf Industrie 4.0. Wie bewerten Sie Potenziale und Herausforderungen für den Standort Deutschland? Wie gelingt vor allem der Shift in Richtung neuer Marktorientierung und digitaler Geschäftsmodelle? Warum wird den Evangelisten nicht gefolgt? Müssen wir Evangelisierung überdenken?

Antwort:

Der Fokus auf Industrie 4.0 ist mir auch zu eng gesteckt. Letztendlich geht es um das Internet der Dinge, wo alles mit allem vernetzt ist. Die sich daraus ergebenden Potenziale, als auch die Herausforderungen, sind gewaltig. Entscheidend ist, dass wir uns auf die Felder konzentrieren, die für uns am aussichtsreichsten sind. Aus meiner Sicht betrifft das in Deutschland alle Bereiche, wo wir unser B2B-Know-how mit den Möglichkeiten des Internets verbinden. Auf Internetplattformen bezogen sind dies vor allem vertikale Plattformen, bei denen spezialisiertes Know-how erforderlich ist. Bei den horizontalen globalen Plattformen sind hingegen unsere Chancen nicht so gut, da diese überwiegend von den amerikanischen Tech-Giganten beherrscht werden.

Die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen erfordert eine andere Herangehensweise, als wir sie von den Corporates kennen. Nicht die Entwicklung eines von Beginn an allumfassenden Systems und Produkts ist der Schlüssel zum Erfolg, sondern der umgekehrte Weg. Und er beginnt beim Kunden vor Ort, indem man dort gemeinsam herausfindet, wo es Probleme bzw. Verbesserungspotential gibt und darauf basierend mit agilen

Arbeitsmethoden digitale Lösungen entwickelt. Das ist auch das Vorgehen von Start-ups, die aufgrund von stark begrenzten finanziellen Ressourcen schnell mit ihren Produkten oder Systemen am Markt sein müssen, um es in die nächste Finanzierungsrunde zu schaffen. Um erfolgreich solche Entwicklungen voranzutreiben, benötigt man Teams, die diese Vorgehensweise in ihrer DNA haben. Diese brauchen aber einen höheren Freiheitsgrad, als dies typischerweise bei Corporates der Fall ist. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass man sich solche Teams aufbaut und diese dann mit internen Know-how-Trägern ergänzt, aber nicht umgekehrt. Vielen Unternehmen fällt das nach meiner Wahrnehmung aber immer noch schwer. Dabei ist es gar nicht so aufwendig. Man kann auch hier klein anfangen und dann sukzessive zulegen. Nur anfangen muss man, warten kann tödlich sein.

2. Perspektiven für den Stahlhandel 2020/2030

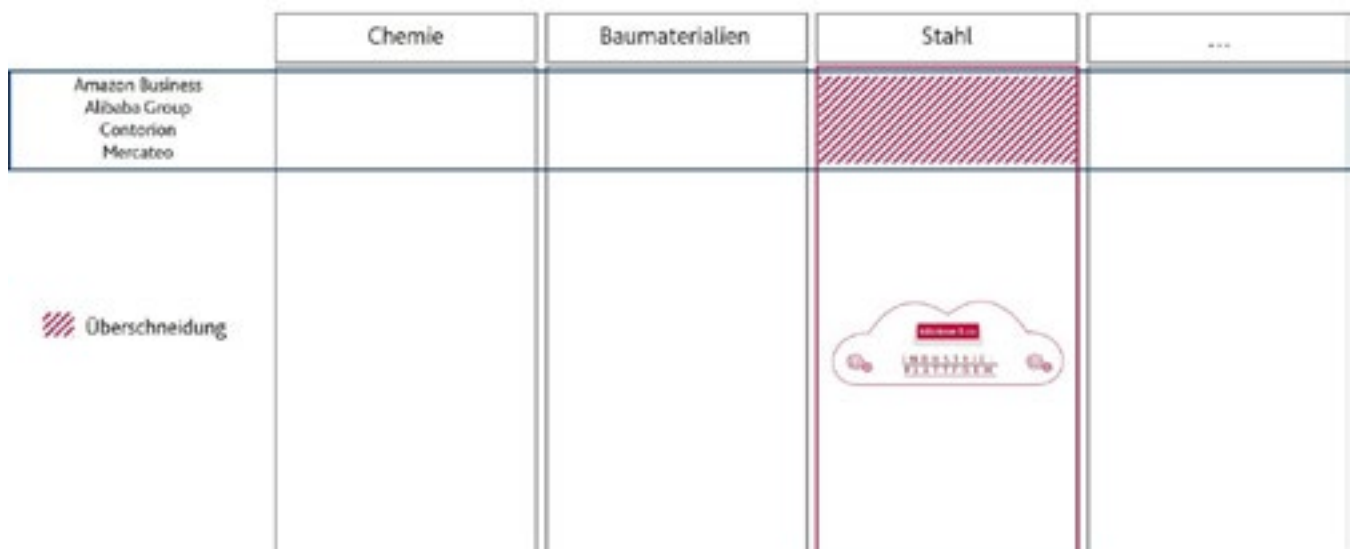
Wenn Digitale Transformation mehr sein soll als nur die Elektrifizierung der heutigen Logik, gilt es die zukünftige Branchen- und Organisationslogik zu verstehen und dabei auch neue Wettbewerber wie Amazon Business oder Alibaba zu berücksichtigen. Wohin wird sich der Stahlhandel Ihrer Meinung nach bis 2020/2030 entwickeln? Professor Heribert Meffert spricht von 4Is als Treiber des Wandels (Individualisierung, Integration (Konzentration!), Innovation und Integrität), Professor Clayton Christensen rät für ein „Competing without luck“ dazu, noch besser die Jobs-to-be-done der Zukunft zu verstehen. Wie entwickeln Sie Ihre Zukunftsszenarien und -perspektiven? Was werden Ihre Jobs to be done jenseits von Amazon & Co im digitalen Zeitalter sein?

Antwort:

Die mit digitalen Plattformen einhergehenden Effizienzgewinne werden auf der Angebotsseite zu Marktberichtigungen führen, aus der diejenigen Anbieter als Gewinner hervorgehen werden, die ihre Prozesse frühzeitig digitalisiert haben und das Onlinegeschäft am besten beherrschen. Noch größere Vorteile werden aber die Betreiber dominierender Plattformen erreichen. Diese Unternehmen können die Regeln der Plattform gestalten. Ihr „Job-to-be-done“ ist es, den Marktteilnehmern über einen standardisierten Zugang die gesamte Breite an Produkten und Dienstleistungen anzubieten. Sie haben damit Zugriff auf wertvolle Daten und erschließen sich über die Erhebung von Transaktionsprovisionen und Werbung zusätzliche Ertragspotenziale.

Amazon und Alibaba werden sich bei den branchenübergreifenden, sogenannten horizontalen Plattformen für standardisierte Produkte und Dienstleistungen durchsetzen. Bei den vertikalen Plattformen haben etablierte Unternehmen wie Klöckner & Co

„Noch größere Vorteile werden aber die Betreiber dominierender Plattformen erreichen. (...) Ihr „Job-to-be-done“ ist es den Marktteilnehmern über einen standardisierten Zugang die gesamte Breite an Produkten und Dienstleistungen anzubieten.“





© Klöckner & Co

eine Reihe von Startvorteilen, wie zum Beispiel spezifisches Industrie-Know-how, langfristig gewachsene Beziehungen zu Lieferanten und Kunden sowie eine spezialisierte Logistik, die insbesondere in der Stahldistribution eine wichtige Rolle spielt. Damit wird dann auch eine eher konservative Branche wie der Stahlhandel in einigen Jahren vollständig durchdigitalisiert sein. Es gibt keine Ausnahme.

3. Aufbruch Gisbert Rühl in die digitale Zukunft

Ein Schlüsselerfolgsfaktor für die Transformation ist das Top-Management. Sie

„Corporates sind normalerweise gut, wenn es um Effizienzsteigerungen geht, aber nicht, wenn es darum geht, neue Wege einzuschlagen.“

haben viele Jahre in der sehr klassischen Old Economy gewirkt. Was hat Sie trotzdem dazu bewegt, den nicht einfachen Weg in die digitale Zukunft zu gehen? Wie wichtig waren dabei Köpfe wie z.B. Netscape-Gründer Marc Andreessen oder Clayton Christensen oder deutsche Netzwerke? Wie wird man dann zum Hoffnungsträger für Deutschland?

Antwort:

Ich habe auch in den Jahren bevor wir die digitale Transformation von Klöckner & Co gestartet haben immer nach Wegen gesucht als Konzern schneller, agiler und innovativer zu werden. Corporates sind normalerweise gut, wenn es um Effizienzsteigerungen geht, aber nicht, wenn es darum geht, neue Wege einzuschlagen. Darüber hinaus steht man immer vor der Schwierigkeit, einen Großteil der Mitarbeiter mitzunehmen, da man sie typischerweise nur schlecht oder

gar nicht erreicht. Mit der Digitalisierung und den damit zusammenhängenden technologischen Möglichkeiten gab es dann einen Ansatz mit dem man die Problematik in den Konzernen ganzheitlich angehen konnte. Man hat ein Thema, an dem alle mitarbeiten können und mit dem man alle oder zumindest viele Mitarbeiter bewegen kann, eine neue Richtung einzuschlagen. Zusätzlich hat man die technologischen Möglichkeiten, dies auch umzusetzen. Köpfe wie Marc Andreessen und Clayton Christensen hatten dabei jeder für sich ihren Anteil. Aber auch jemand wie Henry Kravis, der die zum Teil disruptiven Entwicklungen sehr frühzeitig erkannt hat sowie viele Startup-Gründer mit denen ich mich immer wieder auseinandersetze, spielen eine wichtige Rolle.

4. Klöckners Strategien für die Digitale Transformation

Konsolidierung des alten Geschäfts, Aufbau des neuen digitalen Geschäfts, aber auch digitale Skalierung der heutigen Assets, das waren die großen Fragen auf dem Drucker Forum 2016 in Wien. Welche Rolle spielen bei Klöckner digitale Maßnahmen wie Ihre Plattformen und andere „digitale“ Innovationen versus Optimierung des bisherigen Geschäfts? Was ist Ihr „balancierter“ Weg zwischen Exploitation und Exploration in die Zukunft des Handels?

Antwort:

Die Digitalisierung und damit einhergehende Veränderungen der Kundenerwartung revolutionieren Geschäftsmodelle und Branchen mit einer nie dagewesenen Geschwindigkeit: Reale und virtuelle Welten verschmelzen immer mehr miteinander und ebnen den Weg für eine durchgängig digital vernetzte Industrie. Die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen ist zunehmend abhängig von ihrer Software und ihren digitalen Fähigkeiten. Klassische Effizienzsteigerungen reichen bei weitem nicht mehr aus, auch da deren Potential nur noch begrenzt ist. Veränderungen verlaufen damit nicht mehr linear, sondern exponentiell. Bei der erforderlichen Transformation ist Geschwindigkeit das alles Entscheidende, um von den enormen Chancen der Digitalen Transformation zu profitieren.



„Bei der erforderlichen Transformation ist Geschwindigkeit das alles Entscheidende, um von den enormen Chancen der Digitalen Transformation zu profitieren.“

Wir haben die Möglichkeiten frühzeitig erkannt und bereits vor über drei Jahren angefangen, unsere Liefer- und Leistungskette zu digitalisieren und damit die

Vorreiterrolle in unserer Industrie eingenommen. Die bereits erzielten Erfolge bei der Digitalen Transformation und das zunehmende Interesse von Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern an dem Thema sehen wir als Bestätigung dafür an, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden. Die Digitalisierung nimmt damit eine exponierte Stellung im Rahmen unserer Wachstumsstrategie „Klöckner & Co 2020“ ein. Hier wird sich entscheiden, wie erfolgreich wir in der Zukunft sein werden und ob es uns in 10 Jahren noch geben wird.

Betroffen ist von der Digitalisierung zunächst vor allem unser Geschäft mit Commodity-Stählen. Auf der anderen Seite bauen wird aber auch unser Geschäft mit höherwertigen Produkten und Anarbeitungsdienstleistungen weiter aus. Auch hier werden natürlich sukzessive Prozesse zunehmend digitalisiert, aber es wird etwas länger dauern. Die Digitalisierung treibt sozusagen die Entwicklung von unten nach oben voran. Es gibt keinen Stillstand und auch keine echte Balance zwischen Exploitation und Exploration, sondern immer wieder Ungleichgewichte die beides vorantreiben.

5. (Organisatorische) Plattformen für die Digitale Transformation

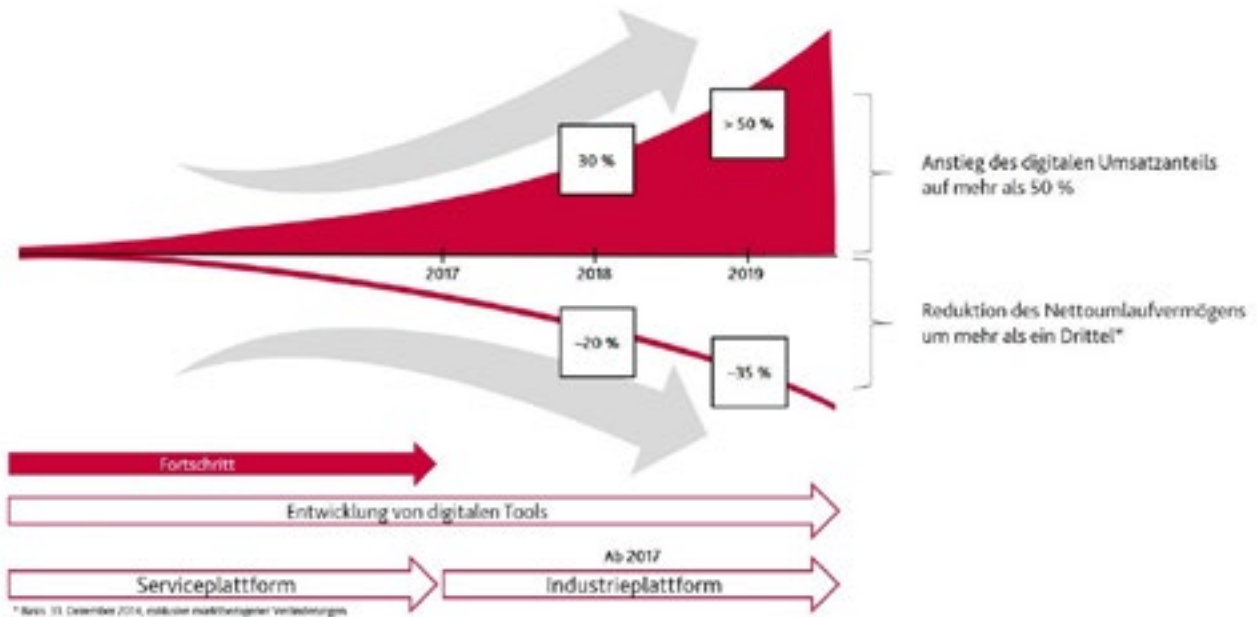
Die Reise ins Silicon Valley oder eigene Start-Ups können als digitale Cargo-Kulte versandt. Sie haben nachhaltig für kloeckner.i auf etventure gesetzt, Auf-

„Wir brauchten Leute die unvoreingenommen auf die Probleme der Branche blicken und ihre Lösungsideen mit agilen Arbeitsweisen schnell in erste digitale Produkte umsetzen können.“

sichtsräte wie Tobias Kollmann gewonnen und das Intranet durch Yammer ersetzt. Wie schafft man für die Transformation rückblickend Ihrer Meinung nach einen idealen Rahmen bzw. eine organisatorische Plattform, damit aus zarten Pflänzchen Zukunftsfähigkeit wird? Wie gelingt dabei die Balance zwischen alter Corporate Logik und neuer digitaler Logik und wie verhindert man Abwehr und Entfremdung? Wie gelingt es vor allem, alte Denkmuster des Wettbewerbs in der Breite zu überwinden und neue Denk- und Gestaltungsmuster zu transferieren. Nun splitten Sie kloeckner.i. Brauchen auch digitale Unternehmen die laufende Transformation?

Antwort:

Um den digitalen Wandel bei Klöckner & Co voranzutreiben, habe ich zunächst eine interne Innovationsgruppe gegründet. Es wurde aber schnell klar, dass wir uns von unseren traditionellen Denkmustern nicht alleine befreien können. Wir brauchten Leute die unvoreingenommen auf die Probleme der Branche blicken und ihre Lösungsideen mit agilen Arbeitsweisen schnell in erste digitale Produkte umsetzen können. Daher haben wir kloeckner.i gegründet und für unsere neue Digitaltochter Mitarbeiter aus der Berliner Start-up-Szene verpflichtet.



© Klöckner & Co

Den richtigen Abstand zwischen kloeckner.i und dem Konzern zu finden war herausfordernd. Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter ihre Kreativität frei entfalten können, haben wir kloeckner.i in der Anfangsphase eigenständig und sehr losgelöst von der übrigen Organisation operieren lassen. Das war genau das richtige Setup um sehr schnell erste digitale Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln. Es zeigte sich dann aber auch, dass bei zunehmender Komplexität der Tools und Plattformen der Know-how-Transfer verstärkt werden musste. Und es wurde immer deutlicher, dass die Digitalisierung nur gelingt, wenn das gesamte Unternehmen einbezogen wird. Alles und jeder ist letztendlich betroffen.

Wir haben daraufhin im nächsten Schritt kloeckner.i näher an Klöckner herangeführt, ohne deren Eigenständigkeit aber anzutasten, um das Kreativ-Potential nicht auszubremsen. Es gibt mittlerweile einen kontinuierlichen Mitarbeiteraustausch und viele gemeinsame Initiativen, ohne dass kloeckner.i seine eigene Agilität verloren hat. Um unseren Mitarbeitern die hohe Priorität der Digitalisierung zu verdeutlichen, musste ich als CEO dabei persönlich die Rolle des Werbebotschafters von kloeckner.i einnehmen. Auch dafür habe ich mich innovativer digitaler Tools wie unserem internen sozialen Netzwerk Yammer bedient. Wir haben damit vertikale Kommunikationssilos zugunsten einer ungefilterten und auch zunehmend horizontalen Kommunikation aufgebrochen. Die Digitale Transformation findet tatsächlich statt, auch wenn wir natürlich noch lange nicht am Ziel sind. Davon, wie wir das Ziel erreichen, hängt dann auch ein möglicher Split von kloeckner.i ab, in dem ein Teil Plattformen entwickelt und der andere Teil die Transformation befeuert.

„Wir haben damit vertikale Kommunikationssilos zugunsten einer ungefilterten und auch zunehmend horizontalen Kommunikation aufgebrochen. Die Digitale Transformation findet tatsächlich statt, auch wenn wir natürlich noch lange nicht am Ziel sind.“

Dass andere Stahlhändler das Thema zunächst nicht vorangetrieben haben, hat uns zu einem Startvorsprung verholfen. Während nun einige größere Wettbewerber eigene Digitalstrategien entwickeln, interessieren sich insbesondere die vielen kleineren Händler verstärkt für eine Beteiligung an unserer Industriepattform. Dies wird eine Konsolidierung in Gang setzen, bei der jeder seine Selbständigkeit erhalten kann. Es sind nicht alle unter einem Dach, aber über ein Netzwerk miteinander verbunden.

6. Stahlhandel und Klöckner 2020/2030

Wo stehen Sie also heute bei Klöckner & Co 2020? Wie akzeptiert sind vor allem Ihre Service- und Industrie-Plattform? Ihr Vertrag wurde sehr langfristig denkend auf das Jahr 2020 ausgelegt. Was wollen Sie bis dahin noch erreicht haben? Wie glauben Sie, wird sich Klöckner bis 2030 gewandelt haben?

Antwort:

Die von kloeckner.i entwickelten, digitalen Lösungen wurden mittlerweile einem breiten Kundenkreis verfügbar gemacht. Zudem ist die Serviceplattform „Kloeckner Connect“ live, die Kunden den zentralen Zugriff auf das umfangreiche digitale Angebot von Klöckner & Co ermöglicht. Als Folge ist der über digitale Kanäle erzielte Umsatzanteil im Laufe des Jahres 2016 von 9 % auf 12 % angestiegen. Unsere Net Working Capital (NWC) konnten wir um 15 % im Vergleich zum Jahresende 2014 reduzieren. Bis 2019 planen wir den digitalen Umsatzanteil weiter deutlich auf über 50% zu erhöhen und unser NWC um rund ein Drittel zu verringern. Das letztgenannte Ziel wollen wir vor allem über eine Absenkung der benötigten Vorräte – in Folge der mit der Digitalisierung einhergehenden besseren Vorhersehbarkeit der zukünftigen Bedarfe der Kunden – erreichen.

Bereits für das laufende Jahr ist durch die Integration von Wettbewerbern der Launch einer ersten Version unserer Industriepattform geplant. Wir entwickeln uns damit mehr und mehr vom lagerhaltenden Stahlhändler zum Manager der Liefer- und Leistungskette weiter. Das könnte dazu führen, dass wir im Jahr 2030 keine Vorräte mehr vorhalten müssen und unser Geld mit Transaktionsprovisionen, Werbung und der Auswertung von Daten verdienen.

„Ich bin fest davon
überzeugt, dass solche
gravierenden
Transformationen nur
funktionieren,
wenn sie von ganz oben,
vom CEO getrieben werden.“

Persönlich werde ich die Transformation noch solange treiben, bis jemand es besser machen kann als ich. Ich bin fest davon überzeugt, dass solche gravierenden Transformationen nur funktionieren, wenn sie von ganz oben, vom CEO getrieben werden. Das muss und sollte aber nicht immer derselbe sein.

Quality Intelligence @ thyssenkrupp

herausgegeben von Qentinel GmbH

Wenn eines der modernsten Stahl-Walzwerke der Welt seine Produktionssteuerung erneuert, dann ist das wie eine Operation am offenen Herzen. Die Verpackungsstahlproduktion von thyssenkrupp in Andernach ist der größte Produktionsbetrieb der Branche und einer der unbestrittenen Pioniere der industriellen digitalen Vernetzung. An 365 Tagen im Jahr produziert das Werk rund um die Uhr pro Minute 400 Meter Bandstahl in höchster Qualität. Dutzende einzelner Aggregate sind an der Fertigung beteiligt. Ein Spezialistenteam betreut die komplexe Steuerungstechnik, die im Laufe der vergangenen Jahrzehnte im Werk selbst entwickelt und immer weiter optimiert wurde.

Doch jetzt soll die gesamte Automatisierungspyramide erneuert werden – vom ERP-System über die Produktions- und Fertigungsleitsysteme bis hinunter zur Steuerungs- und Sensorebene. „Für uns handelt es sich um eine Evolution der industriellen Produktion. Das Ziel dabei ist, die von Datennetzen und elektronischen Systemen erzeugten Daten möglichst effektiv für die Produktion zu analysieren und zu nutzen“, erläutert der für die Fertigungsleitsysteme verantwortliche IT-Manager. „Mit Hilfe digitaler vernetzter Daten wollen wir eine noch höhere Qualität des Endproduktes sicherstellen, den Energieverbrauch und die Materiallogistik optimieren, und zum Beispiel Robotik noch effektiver einsetzen. Qentinel unterstützt uns dabei sehr effektiv und kompetent.“

Das Unternehmen engagierte die Experten von Qentinel, um die Qualität dieses Mammutprojekts zu sichern. Qentinel ist in Nordeuropa Marktführer bei Dienstleistungen zum IT-Qualitätsmanagement. Ihre Kunden sind Unternehmen aus der Industrie, dem Finanzwesen, der Versicherungsbranche, der Telekommunikation und dem Handel

sowie Organisationen der öffentlichen Hand. Mit der Erfahrung aus über 300 anspruchsvollen Implementationsprojekten brachte Qentinel die dafür nötigen Methoden, Wissens- und Personalressourcen ein und installierte ein Project Management Office, das eine Vielzahl von Teilprojekten koordiniert.

Was genau haben Datennetze und das industrielle Internet mit einem 2,25 Millimeter starken Stahlblech gemeinsam, das mit einer Geschwindigkeit von 30 km/h in die Walzstraße einfährt und mit 140 km/h als 0,211 Millimeter dünnes Blech herauskommt? Sehr viel. Bei der Qualitätskontrolle des weltweit dünnsten Verpackungsblechs geht es zum Beispiel um Millisekunden. Die heute verfügbaren industriellen Datenverarbeitungsstandards können nur im Abstand von 100 Millisekunden Messergebnisse senden und empfangen. Für die Bedürfnisse von Rasselstein ist das zu langsam. Deshalb müssen neue Standards für die Datenverarbeitung und Datenübertragung geschaffen werden. An bestimmten für die Fertigungsstraße zentralen Schnittstellen sollen künftig im Abstand von 50 oder sogar 20 Millisekunden Messdaten erzeugt werden.

Qentinel unterstützt ihre Kunden dabei, aus dieser neuen Phase der industriellen Digitalisierung und Vernetzung in der Praxis den maximalen Nutzen zu erzielen. „Zu Beginn eines Projektes definieren wir für den Kunden die effizientesten Wertschöpfungspfade. Also die Arbeitsweisen, mit denen man die Ziele der Systemeinführung am besten erreichen kann. Neue Systeme sind ja kein Selbstzweck, sondern sie sollen im Endeffekt entweder den Umsatz und / oder die Effizienz des Unternehmens steigern“, erläutert der Qentinel Deutschland-Chef Miika Kuoppamäki die Vorgehensweise.



Abb. 1 Verpackungsstahlproduktion von thyssenkrupp in Andernach © www.wernerbachmeier.de _ Werner Bachmeier, Ebersberg

So wurde mit Qentinel FOCUS zum Beispiel die Erneuerung des Logistik-IT-Systems überprüft. Eine wichtige Frage war, innerhalb welcher Zeit sich das System amortisieren würde. Dabei untersuchten Qentinel Experten die gesamten Logistikprozesse und deren wechselseitige Abhängigkeiten und stellten sie in einem Wertschöpfungsmodell dar. Damit war es möglich, die Stellen im Zielsystem zu identifizieren, an denen entweder Mehrwert geschaffen oder verschwendet wird. Damit ließen sich die wichtigsten Wertschöpfungspunkte im System aufzeigen und deren Beitrag zum Mehrwert des Gesamtsystems ex-ante, also vor der Investitionsentscheidung, aufzeigen. Die Analyse ergab, dass durch Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen im Gesamtsystem innerhalb der Berichtsperiode ein deutlich positiver Wertbeitrag erzeugt werden kann. Als Ergebnis der Analyse wurde eine Investitionsempfehlung ausgesprochen und das Projekt durch den Vorstand zur Umsetzung freigegeben.

In IT-Projekten entstehen durchschnittlich 70 Prozent der Fehler bereits in der Definitionsphase. Diese Fehler ziehen sich dann durch den gesamten Projektverlauf. Daher wurde Qentinel GOAL schon in der Vorbereitungsphase des Projekts gestartet, um den richtigen Bedarf zu ermitteln und entscheidenden Fehlern vorzubeugen. Monate sorgfältiger Arbeit waren nötig, um wirklich alle relevanten Anforderungen zu spezifizieren und die Ausschreibungsunterlagen zu erstellen. Wenn die Testphase beginnt, werden die neuen Systeme und Schnittstellen parallel zum Regelbetrieb mit Qentinel PACE und Qentinel TOUCH auf Herz und Nieren geprüft werden, bevor sie nach bestandenen Akzeptanz-Tests live gehen.

„Qualität kann nur verbessert werden, wenn man sie messen kann. Erst wenn wir Vergleichsdaten haben, können wir vernünftige Investitionsentscheidungen treffen. Messen und Auswerten ist an sich nichts Neues. Jedes Unternehmen, das in Maschinen oder Informationstechnologie investiert, prüft die Vor- und Nachteile des Vorhabens auf die eine oder andere Weise. Es ist jedoch weit verbreitet, dass eine Überwachung nur während der Projektphase stattfindet, aber danach die Messindikatoren heruntergefahren werden. Es ist wesentlicher Bestandteil unserer Quality Intelligence, die Messung und Beobachtung nach Beendigung des Investitionsvorhabens fortzuführen. Erst dann beginnt ja die eigentliche Wertschöpfung“, betont Kuoppamäki.

Benefits für thyssenkrupp in Andernach:

Qualitätssicherung von A bis Z

Das Unternehmen erhält eine methodische Plattform für die Qualitätssicherung des gesamten Projekts.

Objektive Metriken für Investitionsentscheidungen

Messung der Auswirkungen neuer IT-Systeme auf die zentralen Wertschöpfungsprozesse.

Optimierungen in allen Projektphasen

Sicherung des Projekterfolgs von der Anforderungsermittlung über die Ausschreibung bis zur Implementierung und den Akzeptanz-Tests.

Papier- und Lückenlos

Digitales Störungs- management bei **Bosch Rexroth**

herausgegeben von Centigrade GmbH

Störungen im Betrieb führen schnell zu kostspieligen Verzögerungen. Zu längeren Ausfallzeiten kann es insbesondere dann kommen, wenn der Dokumentationsprozess von Störungen lückenhaft oder ineffizient ist – zum Beispiel, wenn Störungskarten analog geschrieben und verarbeitet werden. Um diesem Problem zu begegnen, wurde Centigrade vom Kunden Bosch Rexroth um konzeptuelle und visuelle Mitarbeit am Störungsmanagement innerhalb des übergreifenden Rahmenproduktes „ActiveCockpit“ gebeten. Der Prozess sollte digital so gestaltet werden, dass anfallende Störungen im Rahmen einer Morgenrunde schnell und zuverlässig verwaltet werden können – in einem kooperativen, papierlosen und dadurch auch lückenlosen Prozess.



Abb. 1 User Research-Notizen © Centigrade

Die Ausgangssituation: Ein guter Morgen?

In vielen Fertigungswerken ist der erste Punkt auf der Tagesordnung die Morgenrunde, bei der alle wichtigen Produktionsverantwortlichen zusammenkommen: Planer, Meister, Techniker und Teamleiter. Üblicherweise wird über das Vorgehen bei Störungen gesprochen, die zum Beispiel über Nacht angefallen sind. Dabei bringen die einen ihre Notizen auf handgeschriebenen Karten mit, die anderen sammeln diese in einem Excel-Datenblatt, die nächsten behalten alles im Kopf. Dies ist ein Methodenmix, der die gemeinsame Entscheidungsfindung und übersichtliche Dokumentation erschweren kann.

Wenn Störungen schnell behoben werden sollen, müssen die Verantwortlichkeiten dafür geklärt und alle Informationen zentral zugänglich sein. Eine der wichtigsten Fragen bei Projektbeginn lautete also: Wie können die verschiedenen Perspektiven, Workflows und das Know-how aller Teilnehmenden der Morgenrunde initial zur Kenntnis genommen und in eindeutige Handlungsanweisungen übersetzt werden?

Digitalisierung:

Vom analogen zum papierlosen Störungsmanagement

Durch intensives Beleuchten des Anwendungskontextes lernten wir die in Werken bestehende Praxis des Schreibens von Störungskarten im Vergleich mit digitalen Methoden wie Scrum oder Kanban zu schätzen. Während bei der digitalen Variante die jeweiligen Tasks im Vordergrund stehen und ihnen sogenannte „Kümmerner“ lediglich „angehängt“ werden, erhalten die Verantwortlichen beim analogen Vorgehen die Karten persönlich in die Hand. Bei ihnen laufen die Aufgaben zusammen und sie können sich ihnen aktiv widmen. Dieses Prinzip hat den Vorteil, die Menschen als Akteure in den Mittelpunkt zu stellen und dadurch für eine hohe Identifikation mit ihren Aufgaben zu sorgen. Als Analoglösung ist das Prinzip aber zugleich fehleranfälliger als ein gut durchdachter digitaler Ansatz. Deshalb wollten wir die beiden Vorgehensweisen kombinieren und so das Beste aus beiden Welten miteinander vereinen.

Wir gestalteten das Interface ähnlich einem Kanban-Board – allerdings mit dem Twist, dass als zentrales Ordnungs-

element die Avatare der Kümmerer fungierten. So ließ sich der menschenzentrierte Ansatz inklusive seiner zahlreichen Vorteile mit der Lückenlosigkeit des Digitalen kombinieren.

Um das Konzept durch den Prozess der Digitalen Transformation zu führen, setzten wir zunächst die wichtigsten Screens als Wireframes um, später dann als pixelpräzise „Screen Mocks“.

Übersicht ist Ansichtssache

Mit dem geschaffenen Interface war nun in erster Linie den Instandhaltungsleitern als Moderatoren der Morgenrunde geholfen. Um aber einen lückenlosen und nachhaltigen Dokumentationsprozess zu gewährleisten, mussten auch die Kümmerer aktiv einbezogen werden. Auch sie sollten die

für sie im Produktivgeschäft wichtigen Informationen zur Störungsbehebung übersichtlich vorfinden. Dies wurde mit einer abweichenden, personalisierten Ansicht erreicht, die sich aus demselben Datenpool bedient und wahlweise per Desktop oder iPad aufrufbar ist.

Nicht verzetteln

Im selben Zuge verankerten wir die Möglichkeit für die Kümmerer, ihre Kommentare und ihr Lösungs-Know-How zu Störungen zu hinterlassen und damit für andere abrufbar zu machen. Das eröffnete die Möglichkeit, Lösungen schnell, zentral und sicher für alle zugänglich zu machen – und sorgt für kürzere störungsbedingte Stillstände an den Maschinen.

Abb. 2 ©BoschRexroth, Centigrade



Guten Morgen. Und guten Tag.

Insgesamt entstand im Projekt ein digital optimierter Prozess, innerhalb dessen auftretende Störungen den dafür zuständigen Personen zugewiesen werden können – und zwar simpel und verbindlich. Die bisher bestehende Zettelwirtschaft wurde durch ein papierloses Verfahren er-

setzt, ohne die Vorteile des analogen Systems aufzugeben. Durch den konsequenten Fokus auf ein menschenzentriertes Design konnte die Morgenrunde in Werken mit dem ActiveCockpit zu einem angenehmen und produktiven Start in den Tag gewandelt werden

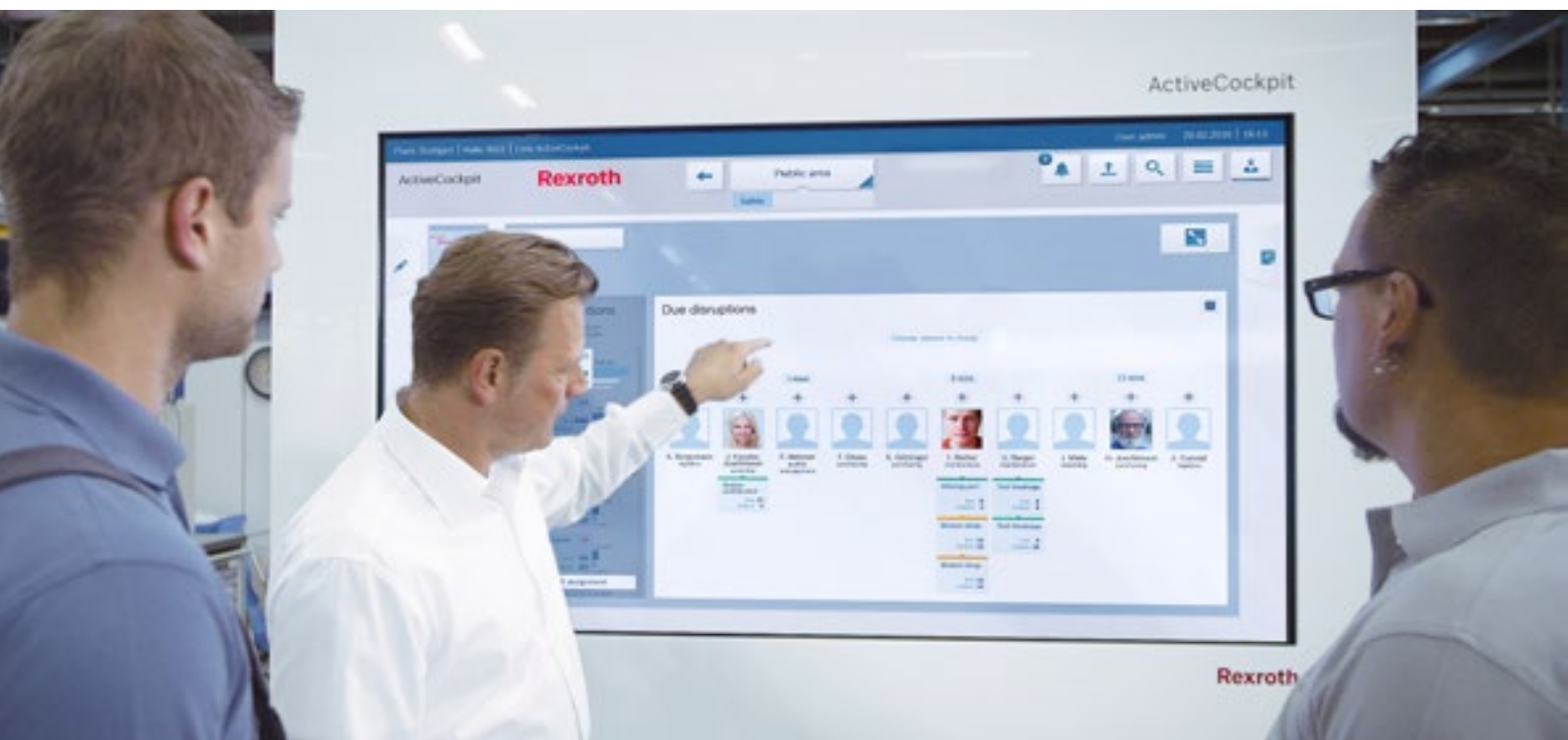


Abb. 3 Nachhaltiges Störungsmanagement-ActiveCockpit ©BoschRexroth, Centigrade



„Wir hatten eine kurze Projektlaufzeit mit internationalen Partnern.

Deshalb war gelungene Kommunikation besonders wichtig, um schnell Ergebnisse auf die Straße zu bekommen. Centigrade lieferte in kurzen Zeitintervallen Scribbles und Wireframes, wodurch wir die perfekte visuelle Grundlage für Entscheidungsprozesse hatten. Anschließend stellte das Unternehmen den Entwicklern alle notwendigen Assets passgenau zur Verfügung“

Till Köhler

Produktarchitekt ActiveCockpit

Lenk Gastronomie erfasst Arbeitszeiten digital mit edtime

herausgegeben von eurodata AG

Geschäftsführung und Angestellte profitieren von mehr Flexibilität, weniger Aufwand und einem garantierten Abgleich der Daten mit den Anforderungen des MiLoG.

Flexibilität wird in der Gastronomie großgeschrieben, denn Wirte und Gastronomen müssen beispielsweise auf ein erhöhtes Besucheraufkommen schnell reagieren können. Deshalb besteht der Mitarbeiterstamm eines Gastronomiebetriebs in der Regel neben qualifizierten Voll- und Teilzeitkräften auch aus einer Vielzahl kurzfristig einsetzbarer Aushilfen. Diese Flexibilität schafft aber auch Verwaltungsaufwand. Erfassung und Kontrolle der geleisteten Arbeitsstunden sind im gesetzlichen Kontext (MiLoG) wie auch für eine ordentliche Lohnabrechnung wichtig, auch wenn die strukturierte Erfassung von den Mitarbeitern oft nur als lästige Pflicht empfunden wird.

„edtime bringt mir nicht nur MiLoG-Sicherheit, Übersicht und mehr Zeit für andere Aufgaben, sondern ist auch eine solide Grundlage für die Zusammenarbeit mit meinem Steuerberater.“

Tiemo Lenk, Geschäftsführer Gastro Lenk GmbH

Tiemo Lenk, Geschäftsführer der Gastro Lenk GmbH sowie Betreiber von Lenk's Restaurant im Rostocker Stadthafen, denkt deshalb schon länger über alternative Möglichkeiten zu seiner bisherigen Zeiterfassung via Excel nach. Als er im Rahmen eines Seminars der ETL-Steuerberatergruppe¹ die Cloudlösung edtime kennenlernt, kann er sich den Einsatz dieses digitalen Zeiterfassungssystems in seinem Betrieb sofort vorstellen. „Die Präsentation hat mich überzeugt. Zwei Aspekte waren letztlich ausschlaggebend“, sagt Lenk. „Erstens sorgt die Lösung automatisch dafür, dass meine Dokumente und Reports den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und zweitens wird durch die digitale Zeiterfassung viel Zeit gespart: bei den Mitarbeitern, bei mir und bei der Datenübergabe für die Lohnabrechnung an meinen Steuerberater.“

Deshalb entschließt sich Lenk, die Software zu testen - zunächst alleine und im zweiten Schritt mit einigen Mitarbeitern. Schnell sind erste positive Effekte zu beobachten, so dass die Lösung für alle Angestellten eingesetzt wird. Seitdem hat der Gastronom jederzeit den Überblick und zwar in Echtzeit. Er sieht, wer gerade arbeitet, ob jemand eine Raucherpause macht, sich krankgemeldet hat oder seine Überstunden abfeiert. Außerdem muss Lenk nicht mehr umständlich die Arbeitsstunden aus den einzelnen Stundenlisten in seine zentrale Excel Datei übertragen und für die Lohnabrechnung aufbereiten.

¹ Die ETL-Gruppe ist in Deutschland mit über 790 Kanzleien und weltweit in über 50 Ländern vertreten. Bundesweit ist ETL Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört mit einem Umsatz von über 730 Mio. Euro zu den Top 5 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften.



All-in-One: MiLoG-Sicherheit, Geburtstagserinnerung und Überstundenwarnsystem

edtime ist für Tiemo Lenk eine wichtige Errungenschaft, denn das Zeiterfassungsprogramm unterstützt ihn in vielerlei Hinsicht. Das System ist beispielsweise so modern und flexibel, dass sich seine Mitarbeiter und Aushilfen wahlweise mobil über die edtime-App oder über den PC einloggen können. Darüber hinaus kann sich Lenk darauf verlassen, dass die eingegebenen Daten den gesetzlichen Richtlinien entsprechen. „Besonders hilfreich ist zudem, dass edtime Warnhinweise anzeigt, wenn sich bei einem Mitarbeiter zu viele Überstunden ansammeln“, sagt der Gastronom. Unabhängig von diesen Businessaspekten freut sich Lenk darüber, dass er von edtime immer an die Geburtstage seiner Mitarbeiter erinnert wird und ihm diese „nicht mehr durch die Lappen gehen“.

Einfache Sofortmeldung von Aushilfen

Durch die Tatsache, dass Lenk mit edtime ein digitales Zeiterfassungssystem an der Hand hat, bei dem er jederzeit neue Mitarbeiter anmelden kann, ist jetzt auch die Sofortmeldung einer kurzfristigen Aushilfskraft kein Problem mehr. „In Notfällen kann ich eine Aushilfe auch spontan zu deren Arbeitsantritt anmelden – auch wenn mir nicht alle relevanten Daten vorliegen. Die Anmeldung in edtime wird an den Steuerberater auf Knopfdruck weitergegeben, er sorgt dann für die verbindliche Weiterleitung der Daten an den Sozialversicherungsträger. Fehlende Informationen dürfen problemlos nachgemeldet werden“, sagt er.

Herausforderung

Bisher erfassen die Mitarbeiter von Tiemo Lenk, Geschäftsführer von Lenk's Restaurant in Rostock, ihre Arbeitszeiten noch aufwändig in persönlichen Excel-Tabellen. Lenk führt diese Angaben dann in einem zentralen Excel-Sheet zusammen und gibt dieses, als Grundlage für die monatlichen Lohnabrechnungen, an den Steuerberater weiter.

Lösung

Auf einem Seminar der ETL Steuerberater-Gruppe lernt Lenk das digitale Zeiterfassungsprogramm edtime kennen. Er wie auch sein Steuerberater sind von den Einsatzszenarien dieser Cloudlösung und ihrer möglichen Mehrwerte beeindruckt und entscheiden sich für eine Testinstallation.

Ergebnis

Lenk führt die Software in seinem Gastronomiebetrieb ein. Heute müssen sich seine Festangestellten und Aushilfen nur noch per Mausklick ein- und ausloggen – alles andere macht edtime automatisch im Hintergrund: Es unterstützt die Einhaltung gesetzlicher Richtlinien, weist auf Überstunden hin und bereitet die Daten so auf, dass sie automatisch als Grundlage für die monatliche Gehaltsabrechnung dienen. Das wiederum spart dem Gastronom jeden Monat etwa 5 Stunden Zeit, die er bisher für die Bearbeitung der Daten benötigt hat.



„Mit edtime kann ich schnell und flexibel die Anmelde­daten einer Aushilfe an den Steuerberater weiterleiten, der die erforderliche Sofortmeldung durchführt.“

Tiemo Lenk, Geschäftsführer Gastro Lenk GmbH

Hand in Hand mit dem Steuerberater

Zusätzlich zu den positiven Effekten innerhalb von Lenk's Gastronomiebetrieb gibt es auch in der Zusammenarbeit mit dem Steuerberater Vereinfachungen. Früher habe er immer mühsam die Angaben seiner Angestellten in eine Excel Datei übertragen und diese dann so aufbereitet, dass der Steuerberater anhand der Informationen die Lohnabrechnungen vornehmen konnte, erklärt Lenk. Das Ganze habe etwa 5 Stunden im Monat in Anspruch genommen und entfalle seit der Einführung von edtime. Auch sein Steuerberater sei froh mit den übermittelten Daten, die jetzt einer besseren Qualität entsprechen. Lenk: „Mit edtime geht die Zusammenarbeit mit der Steuerkanzlei noch reibungsloser und ich freue mich über die Entlastung bei diesen administrativen Aufgaben.“

Einführung von Personaleinsatzplanung edpep geplant

Der Gastronom ist von den Vorteilen seiner neuen digitalen Zeiterfassung überzeugt und plant bereits weitere Schritte: Im kommenden Jahr möchte er zusätzlich die Personaleinsatzplanung von eurodata einführen – edpep. Davon verspricht er sich Erleichterungen bei der Schichtplanung sowie der Koordination zwischen den einzelnen Mitarbeitern. „Ich bin mir sicher, dass sich daraus weitere positive Nebeneffekte ergeben, von denen meine Angestellten genauso profitieren wie ich“, prognostiziert er.

Über edtime

edtime ist ein digitales Zeiterfassungssystem, das die eingegebenen Informationen automatisch auf die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben zu Arbeits- und Pausenzeiten und auf Mi-LoG-Konformität überprüft. Die webbasierte Lösung sorgt so für Sicherheit und Compliance. Mitarbeiter können unter Eingabe einer persönlichen PIN ihre Arbeitszeiten und Abwesenheiten in einer leicht zu bedienenden digitalen Stempeluhr dokumentieren. Diese lässt sich als App je nach Unternehmensstruktur auf PCs oder Tablets sowie auf Smartphones installieren. Mit edtime haben Arbeitgeber und -nehmer jederzeit ihre Arbeitszeit und Urlaubskonten im Überblick. www.ed-portal.de

Die Digitale Evolution **in der** **Sanitärbranche**

von Frank Naujoks, Microsoft Deutschland GmbH

Die Digitalisierung der Produktion und der Warenwelt wird in den nächsten Jahren unter dem Schlagwort Industrie 4.0 oder Internet of Things deutlich zunehmen. So rechnet der BITKOM für Deutschland bis zum Jahr 2025 mit einem zusätzlichen Wertschöpfungspotenzial von 78 Milliarden Euro für die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik, Automobilbau, chemische Industrie, Landwirtschaft sowie Informations- und Kommunikationstechnologie.



© Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG

Das erwartete Potenzial setzt sich zusammen aus innovativen Produkten, neuen Dienstleistungen und Geschäftsmodellen sowie effizienteren betrieblichen Prozessen. Anwendungen dafür erstrecken sich über die gesamte Wertschöpfungskette; vom Vertrieb über die Produktentwicklung, Produktion/Logistik und die unterstützenden Bereiche.

Auch die Sanitärbranche hat diesen Wandel für sich entdeckt, insbesondere was die Pioniere angeht. Das familiengeführte Unternehmen Dornbracht mit Hauptsitz in Iserlohn fertigt seit über 60 Jahren Premium-Armaturen „Made in Germany“. Dabei setzt Dornbracht seit einigen Jahren auf elektromechanische Systemtechnik, um auch bei modernen Wasser-Anwendungen Innovationsführer zu sein. Elektronische Regler, Taster mit Digitalanzeige, elektronische Ventile und zentrale Steuergeräte erlauben höheren Komfort, aber auch ganz neue Anwendungen. Beispielsweise kann die Wassertemperatur in der Dornbracht Dusche elektronisch geregelt und digital angezeigt werden. Oder die Wassermenge, die gerade aus der Armatur in der Küche fließt, kann digital angezeigt und festgelegt werden. Der Showcase „Smart Water for Smart Buildings“, den Dorn-

bracht in Kooperation mit Microsoft und Infoman realisiert hat, zeigt die intelligente Vernetzung von Wasseranwendungen in Hotelbädern. Sensory Sky ist eine hochmoderne Erlebnisdusche, deren Dusch- und Wellnessprogramme per Smartphone-App gesteuert werden können. Das Szenario nimmt damit bereits den zukünftigen Anspruch an intelligente Systeme vorweg: Installationen werden zentral gesteuert und überwacht. Das Ziel ist, Systeme zu warten, bevor ein Benutzer ein Problem wahrnimmt.

Aber der Showcase will nicht nur eine neue Qualität der Serviceleistungen aufzeigen, sondern auch, wie dank intelligenter Systeme Ressourcen geschont und ein Umweltbewusstsein gefördert wird. So könnten beispielsweise Hotelgäste auf der Rechnung über ihren Wasserverbrauch informiert werden und einen günstigeren Zimmerpreis erhalten, weil sie Wasser gespart haben. Facility Manager können mit Hilfe grafischer Auswertungen in einem „Wasser-Cockpit“ den Verbrauch in einem Gebäude analysieren. Dabei kann u.a. die Wassererwärmung an den tatsächlichen Bedarf der Gäste angepasst und dadurch Energie eingespart werden.



Durch die Offenheit und Erweiterbarkeit der Dornbracht Systemtechnik sind den Anwendungen für die Zukunft fast keine Grenzen gesetzt. So könnte zukünftig die Armatur in der Küche einen Spaghetti-Topf automatisch erkennen und genau die richtige Wassermenge abgeben, ohne dass man die Hände von den Topfgriffen nehmen muss.

Technologische Basis für diesen Showcase sind die Cloud-Anwendungen Microsoft Azure Intelligent Systems Services und Dynamics CRM Online. Mithilfe des Microsoft Azure Intelligent Systems Service können maschinengenerierte Daten aus einer Vielzahl an Sensoren und Geräten sicher verknüpft, verwaltet und erfasst werden. Dynamics CRM Online ist die Plattform für Kundenmanagement, die neben flexiblen Werkzeugen für Segmentierung, Kampagnensteuerung und Response Tracking auch Analysen und das Managen von „Internet der Dinge“-Geschäftsprozessen erlaubt.

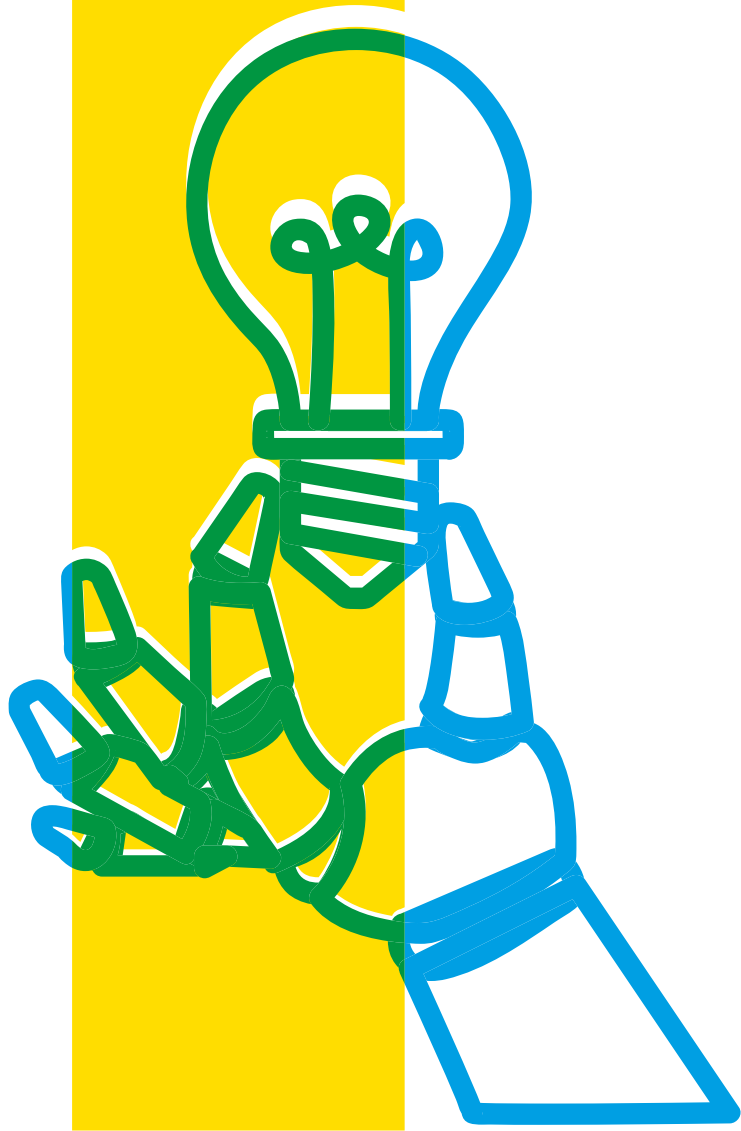
Das Beispiel Dornbracht zeigt: Das „Internet der Dinge“ ist eine der großen technologischen Umwälzungen der heutigen Zeit mit einem enormen Potenzial für Unternehmen. Neben neuen Marktchancen entstehen vor allem ganz neue Produkte und Dienstleistungen und damit eine neue Qualität von Kundenbeziehungen. Mit Hilfe des „Internet der Dinge“ ist das Management einer großen Anzahl von „Dingen“ aus der Ferne einfacher möglich. Diese „Dinge“ können Bestandteile von Produktionsanlagen sein, Personenaufzüge, KFZ-Teile oder auch Armaturen für das intelligente Bad, wie es Dornbracht vormacht.

Einen „Big Bang“ wird es auf diesem Weg aber nicht geben, eher eine Evolution mit stetig voranschreitender Digitalisierung. Produkte, Geräte und Objekte mit eingebetteter Software wachsen bei Industrie 4.0 zu verteilten, funktionsintegrierten und rückgekoppelten Systemen zusammen. Ich bin davon überzeugt, dass der einzigartige Microsoft Technology-Stack mit beispielsweise Windows Embedded, PowerBI und Dynamics ERP- und CRM-Anwendern die richtigen Mittel liefert, um in Zukunft wettbewerbsfähig agieren zu können.



Frank Naujoks

Frank Naujoks arbeitet seit April 2013 bei Microsoft als Lead for Dynamics ERP. Der ehemalige Analyst, mit Stationen bei META Group, Hewson Group, IDC und i2s, hat einen Abschluss als Diplom-Kaufmann der Universität zu Köln.



Enterprise Mobility

und Innovation und Transformation auf
dem Weg zur Prozessindustrie 4.0 –

der BARTEC-Case!

Interview mit Dr. Ralf Köster, Gesellschafter, BARTEC Gruppe

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

eine kollaborative Produktion, wie sie in der Industrie 4.0 vorgesehen ist, fordert auch eine verstärkte Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren im Unternehmen.

Enterprise Mobility wird damit zur Schlüsselkompetenz und so sind zweistellige Wachstumsraten nicht verwunderlich. Deswegen ist es konsequent, dass das führende Unternehmen für Sicherheitstechnik im Bereich Explosionsschutz, die BARTEC Gruppe, im Rahmen seiner Wachstumsstrategie mit Pixavi den weltweit führenden Spezialisten für Kommunikation und Kollaboration im Ex-Bereich akquiriert hat.

In diesem Interview berichtet nun der Vorsitzende der Geschäftsführung, Dr. Ralf Köster, über Enterprise Mobility und Explosionsschutz im Zeitalter von Industrie 4.0, über die Hintergründe der Akquisition des Start-Ups Pixavi, über die Kooperation der Partner und die weitere mobile Ausrichtung.

Zugleich präsentieren dieses Interview und die Antworten von Herrn Dr. Köster auch über das Thema Enterprise Mobility hinaus, wie Industrie 4.0, Innovation und Transformation gelingen können, z.B. durch eine respektvolle Zusammenarbeit von führenden Unternehmen im Mittelpunkt und Start-Ups.

So ist Kollaboration im doppelten Sinne Inhalt dieses wegweisenden Interviews. Enterprise Mobility unterstützt Kollaboration, zugleich brauchen wir Kollaboration, um diese Innovation zu ermöglichen. Nicht überraschend, dass BARTEC auf dieser Basis zum dritten Mal als Top-Innovator 100 ausgezeichnet wurde.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Competence Site-Team



Ralf Köster

Dr. Ralf Köster war bis Dezember 2015 Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter der BARTEC Gruppe. Von 1996 bis 2004 war er bei einem Maschinenbaukonzern für CNC-Bearbeitungszentren als Vorsitzender der Geschäftsführung und Mitglied des Konzernvorstands, von 1991 bis 1996 als Mitglied der Geschäftsführung bei einer internationalen Maschinen- und Anlagenbaugruppe im Bereich der Druckindustrie tätig. Zuvor arbeitete er bei einem internationalen Computertechnologie-Konzern, bei welchem er zum Schluss die Marketing- und Vertriebsleitung inne hatte.

Im Oktober 2015 wurde Dr. Köster als „Entrepreneur of the Year 2015“ ausgezeichnet. Er ist ab Januar 2016 Entrepreneur und Investor sowie Aufsichtsrat/Beirat namhafter Unternehmen.

1: Enterprise Mobility für die Sicherheitstechnik in der Prozessindustrie?

Sehr geehrter Herr Dr. Köster,

Enterprise Mobility ist in aller Munde und scheint zum neuen Innovationstreiber in der Industrie zu werden. Viele sehen in der Enterprise Mobility sogar eine der zentralen Grundlagen für eine Industrie 4.0 und damit auch für eine Prozessindustrie 4.0.

In welchem Maße steigt Ihrer Meinung nach die Bedeutung der Mobility für Ihren Markt, die explosionsgeschützten Geräte und Systeme für die Prozessindustrie? Ist BARTEC heute noch mobiler „Pionier“ oder setzen auch andere Player auf die Mobilisierung? Wie gelang Ihr Wandel zur Enterprise Mobility, insbesondere auch die Akquisitionen?

Köster

Im Moment dreht sich extrem viel um die Thematik Enterprise Mobility, auch auf der Messe Achema war das so. In letzter Konsequenz geht es generell um die Vernetzung in der Industrie 4.0.

„Für uns war und ist das Thema Mobile Enterprise dabei von strategischer Bedeutung.“

Für uns in der Ex-Branche geht es natürlich insbesondere darum - um es flapsig zu formulieren - das „Büro“ in die „Zone“ (den explosionsgefährdeten Bereich) zu bringen. Ziele im Zusammenhang mit Mobile Enterprise sind die ganz klassischen Themen wie Produktivität, Effizienz, Verbesserung der Sicherheit.

Für uns war und ist das Thema Mobile Enterprise dabei von strategischer Bedeutung. Wir haben uns schon sehr früh mit dem Thema auseinandergesetzt und haben vor einigen Jahren eine eigene Tochter gekauft - die Firma Pixavi in Norwegen - um uns dafür zu rüsten. Unser Unternehmen ist jetzt 40 Jahre in der Sicherheitstechnik, mittlerweile das zweitgrößte Unternehmen in unserem Segment. Natürlich hatten wir viele Vorerfahrungen, aber wir mussten auch viele neue Dinge lernen. Das Vernetzungsthema, die Integration, aber auch beispielsweise Fragen um das WLAN im Ex-Bereich: Sie können dort nicht einfach einen Router aufstellen, Sie brauchen eine Box darum, alles muss zertifiziert sein. Das alles waren also neue Herausforderungen. Hier mussten wir Kompetenzen auf- und ausbauen.

So haben wir auch eine eigene Business Unit zum Thema Enterprise Mobility geschaffen und dafür einen Externen als BU-Leiter eingekauft, Herrn Halmuschi, einen ausgewiesenen Experten auf dem Gebiet Mobile Enterprise. Damit wollten wir auch unser Commitment signalisieren.

Im Laufe der Zeit mussten wir dabei die Kulturen von einem gereiften Unternehmen und einer kleinen Firma angleichen. Hier war Herr Halmuschi eine Brü-



© BARTEC PIXAVI

cke zwischen den Unternehmen. Jetzt, wo wir erfolgreich sind, können wir mit einem Lächeln sagen: Es war für uns schon eine Herausforderung. Am Ende haben alle Seiten voneinander gelernt.

So haben wir z.B. eine neue Webseite für die Mutter realisiert, bei der wir Ideen unserer Tochter übernommen haben, weil wir von den Lösungen der Tochter so beeindruckt waren, was z.B. Interaktivität oder Multimedia ihrer Webseite angeht. Auch beim Marketing haben wir viel gelernt. Oder wir benutzen mittlerweile Handys bzw. Smartphones und Tablets als Bedieneinheit, um unsere Daten mobil zu kommunizieren und die Analyzer des Hauses remote zu steuern, so wie man heute privat zuhause die Jalousien steuern kann. Der Leiter der Raffinerie, der gerade in Florida Urlaub macht, kann im Krisenfall ein Foto als Alert auf sein Handy geschickt bekommen, wenn es dort ernsthafte Probleme gibt. Die „mobile“ Tochter hat uns also auch mobilisiert.

Auf der anderen Seite kamen wir mit unseren Strukturen, unseren Prozessen - das kann man bei einem Start-Up nicht erwarten oder in Perfektion umsetzen. Da muss man Verständnis haben.

Unter dem Strich kann ich sagen: Es war die richtige Entscheidung und die Mühen haben sich gelohnt. Wir bezeichnen uns mittlerweile als einer der Marktfüh-

rer für Enterprise Mobility im Ex-Bereich, vor allem aufgrund unserer integrierten Lösungen, die neben einem Ex-Phone auch Kamera-, WLAN-Technologie, Scan-Engine inklusive RFID-Tag-Reading etc. enthalten.

Dahin geht die Reise, das zeigten auch die Fachgespräche auf der Messe. Ich glaube, der Trend ist angekommen. Ich bin nicht sicher, ob die Prozessindustrie schnell oder langsam ist. Natürlich gibt es immer einige, die schnell bei solchen Innovationen sind, andere brauchen mehr Zeit dafür.

2: Einsatzszenarien für Enterprise Mobility im Ex-Bereich

„Fernwartung mit Helmkamera“ oder das „Büro zum Mitnehmen“ sind beispielsweise Anwendungsszenarien, auf die man im Kontext von Mobile Enterprise stößt.

Können Sie typische Anwendungsszenarien skizzieren, die Sie unterstützen oder unterstützen wollen? Wer sind die Anwender, was ist der neue Mehrwert der Mobilität? Wie etabliert sind solche Szenarien heute schon, wieviel Zeit wird die Etablierung noch in Anspruch nehmen? Wie kann man den Markt für Innovationen begeistern?

Köster

Was sich in der Praxis als Anwendungsszenario am meisten durchgesetzt hat – und das ist durchgängig die Meinung – ist die Wartung. Die Wartung mobil

„Was sich in der Praxis als Anwendungsszenario am meisten durchgesetzt hat (...) ist die Wartung.“

zu unterstützen ist praktisch, hilft und lässt sich einfach umsetzen. Durch die heute existierenden integrierten Lösungen haben Sie direkt einen mobilen Zugriff auf das SAP-System und können Daten direkt, redundanzfrei transferieren, Sie können auf Bedienungsanleitungen und auf Q&A, How-to etc. zurückgreifen. Das wird in der Praxis sehr intensiv genutzt, erhöht die Produktivität und die Akzeptanz. Dafür brauchen Sie natürlich ein explosionsgeschütztes Smartphone, da haben wir einen absoluten Treffer mit unserem Impact X geliefert, weil Sie hier ein Gerät für Zone 1 haben, das aussieht und sich so bedienen lässt wie ein iPhone, während sonst die „dicken Knüppel“ vorherrschen. Das steigert natürlich die Akzeptanz enorm.

Das zweite große Anwendungsszenario, das in der Praxis relevant ist, hängt mit unserer neuen Helm-Kamera zusammen. Diese Kamera ist so groß wie eine Zigarre, hat aber die volle Funktionalität einer normalen Kamera und volle HD-Qualität. Sie können einfach über Video-Conferencing oder über Streaming die Probleme vor Ort so hochauflösend klären, wie es früher nicht möglich war.



© BARTEC

Das System läuft z.B. so: Sie haben einen normalen Wartungsgang auf einer Ölplattform mit drei oder vier Service-Mitarbeitern vor Ort, die die einzelnen Wartungspunkte abgehen, um die Sicherheitschecks zu fahren. Zugleich haben Sie einen Experten über einen Großbildschirm in Houston - oder wo auch immer die Mutter sitzt - angebunden.

Nehmen wir nun z.B. einen Haarriss in einem Wasseraufbereiter. Sie können diesen Haarriss über die HD-Technik in einer so hohen Feinauflösung live übertragen, live checken und gemeinsam das Problem im Online-Modus so lösen, wie es früher nicht möglich war. Wenn Sie von 20 Problemfällen 15 „mobil“ lösen können, was der Praxis entspricht, dann haben Sie 15 Helikopter-Flüge auf die Plattform gespart, um die Experten vor Ort zu transportieren. Sie sparen aber nicht nur 15 bis 80 Tausend Euro, die ein Helikopter-Flug kostet, sie müssen auch den Time Delay mit berücksichtigen, der den gesamten Produktionsprozess behindert und so indirekt Kosten verursacht.

„Wenn Sie von
20 Problemfällen 15
„mobil“ lösen können,
was der Praxis
entspricht, dann haben Sie
15 Helikopter-Flüge auf die
Plattform gespart.“

Solche Analysen sind wichtig. Es kommen bei Innovationen wie Enterprise Mobility immer wieder gerne die Hinweise, dass Innovationen „so viel kosten“. Der ein oder andere Einkäufer wundert sich vielleicht, warum ein explosionsgeschütztes Smartphone mehr kostet als sein iPhone. Ich sage dann immer: Die Investitionen „kosten“ in diesem Fall weniger als 2-3 Helikopter-Flüge.

Was für uns gut ist: Die Industrie geht immer mehr in diese Richtung, wir haben Unmengen Medienberichte, die Achema war da noch einmal ein absoluter Meinungsverstärker. Das vereinfacht die Überzeugungsprozesse. Wir überlegen mittlerweile, unsere Kapazitäten in diesem Bereich massiv auszuweiten, um der starken Nachfrage gerecht zu werden. Auch dass wir nun zum dritten Mal als Top-Innovator 100 ausgezeichnet wurden, bestätigt unseren Weg.

3: Weitere Innovationen für BARTEC („goes mobile“)

Im Rahmen Ihrer Strategie „BARTEC goes mobile“ bieten Sie Ihren Kunden heute schon unterschiedliche mobile Lösungen an und planen weitere für die Zukunft.

Wie sieht Ihre Roadmap aus? Wie verhindern Sie das Innovators Dilemma, das heißt den Fluch der erfolgreichen Innovation? Wie gelingt Nachhaltigkeit von Innovation?

Köster

Das ist eine wichtige Frage, sie zeigt auch die ganze Komplexität. Natürlich können wir nicht im Detail verraten, was wir gerade entwickeln, das würde den Wettbewerb freuen.

Was wir jetzt grundsätzlich machen, um innovativ zu bleiben: Wenn viele Projekte reinkommen, bauen wir die Ressourcen aus, um von den Projekten nicht aufgefressen zu werden. Zugleich haben wir eine kleine Gruppe bewusst aus dem Tagesgeschäft herausgenommen, um einfach die klassischen Fehler nicht zu machen: Wenn Sie in dieser Phase nicht weiter aggressiv vorangehen, weil Sie glauben, dass Sie „schon so toll sind“, dann fangen Sie schon an zu verlieren.

Wir arbeiten daher heute schon an neuen Generationen:

- Wir haben z.B. den wichtigen Trend der Minitiarisierung, den wir berücksichtigen müssen, der aber gerade in unserem Bereich besondere Probleme macht. Auf einer Ölplattform mit Handschuhen sind z.B. solche Schnittstellen schwer zu bedienen.
- Zudem werden Geräte der verschiedenen Funktionen verschmelzen. Wir werden Multifunktions-Geräte realisieren. Aufgaben, die heute also noch separat durchgeführt werden, werden dann durch ein Gerät unterstützt. Natürlich wird auch alles weiterhin schneller, mobiler, ...

„Wenn Sie aber aufhören zu entwickeln, wenn Sie aufhören, neue Dinge zu denken und sich nur am Erfolg sonnen, dann werden Sie verlieren.“

- Aber auch ein profanes Thema wie Kosten. Machen wir uns nichts vor: Es kommen natürlich jetzt vermehrt Nachahmer auf den Markt, die auch zusätzlichen Markt- und Preisdruck bringen. Hier muss man Innovationen in diese Richtung schaffen.

Die Aufgabe heißt immer, dem Wettbewerb ein oder zwei Schritte voraus zu sein. Unsere neue Helmkamera, die wir jetzt gerade einführen, wird ein großer Erfolg, wir werden wieder viele Preise gewinnen, das weiß ich jetzt schon, und es gibt durchaus Wettbewerber, die sich freuen würden, wenn wir dieses Produkt zuliefern würden. Darüber kann man sich freuen. Wenn Sie aber aufhören zu entwickeln, wenn Sie aufhören, neue Dinge zu denken und sich nur am Erfolg sonnen, dann werden Sie verlieren, nicht heute, nicht morgen, aber in drei bis fünf Jahren werden Sie den Preis bezahlen und als Management versagen.

4: Internationale Akquisitionen für die Wachstumsstrategie der BARTEC

Inwieweit sind weitere Akquisitionen im Rahmen Ihrer Wachstumsstrategie geplant? Gibt es noch sinnvolle Ergänzungen für Ihr Portfolio? Was planen Sie 2015 / 2016 selbst an Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten im Bereich Enterprise Mobility?

Köster

Ich glaube an Buy and Build, d.h. also, dass Sie als Firma am cleversten sind, wenn Sie eine gesunde Mischung aus organischem und akquisitorischem Wachstum haben. Ich glaube nicht, dass wir auf Dauer alle Trends frühzeitig mit eigenen Mitarbeitern erkennen werden. Ich glaube nicht, dass wir überall schneller, besser als alle Start-Ups dieser Welt sind. Das ist absolut unrealistisch. Daher sind Akquisitionen die logische Konsequenz.

„Ich glaube nicht, dass wir überall schneller, besser als alle Start-Ups dieser Welt sind. Das ist absolut unrealistisch. Daher sind Akquisitionen die logische Konsequenz.“



„Was viele Firmen [...] immer wieder falsch machen: Sie versuchen zu schnell, Synergien zu realisieren, indem sie jemand aus der Zentrale schicken und ihre eigenen Kulturen, Strukturen und Prozesse dem Start-Up überstülpen wollen.“

Wie gelingt das Scouting? Das ist eine Kombination aus mehreren Gruppen. Natürlich haben wir eine eigene M&A-Abteilung, ein junges Team, das sich um dieses Thema kümmert. Was machen die? Die besuchen natürlich die wichtigsten Messen und Institute, die halten Kontakt zu Investmentbanken, Investmentboutiquen, Projektfinanzierern etc. Ich sag vereinfacht einmal: Wir investieren in das Network. Wir sind bekannt dafür, dass wir schnell und praktisch umsetzen können und investieren wollen und können. Hier ist es aber auch wichtig, einen interessanten Track Record zu haben. Wir haben einen Track Record, der deutlich macht, dass wir das lokale Management der Start-Up-Pioniere immer im Unternehmen

zulassen, wir bewahren auch immer den Namen, stellen BARTEC davor (BARTEC Pixavi bspw.). Das ist wichtig, diese Story auch rüber zu bringen, das schafft Vertrauen. Wir wollen die Leute nicht „platt“ gesagt, rauschmeißen. Wir wollen die Innovation und Kreativität erhalten und mit unserer Fachkompetenz im Explosionsschutz kombinieren.

Parallel erhalten wir Hinweise von Kunden und Mitarbeitern. Pixavi als mögliche Tochter hat sich ergeben, weil eine unserer Töchter in Norwegen Pixavi nach der Ex-Fähigkeit von WLAN-Systemen gefragt hat. Darüber haben sich erste Gespräche ergeben. So ist Vertrauen entstanden, was dann am Ende schließlich in die Akquisition mündete.

Was viele Firmen, gerade auch ausländische Firmen, immer wieder falsch machen: Sie versuchen zu schnell, Synergien zu realisieren, indem sie jemand aus der Zentrale schicken und ihre eigenen Kulturen, Strukturen und Prozesse dem Start-Up überstülpen wollen. Damit verlieren Sie aber den eigentlichen Grund, warum Sie dieses Unternehmen gekauft haben, den Motor, der zum Erfolg geführt hat. Hier muss man meiner Meinung nach partnerschaftlich vorgehen. Ich möchte aber nicht den Eindruck erwecken, dass bei uns alles perfekt läuft. Klappen solche

Kooperationen immer? Hier muss man realistisch sein. Es gibt durchaus auch Dinge, die floppen. Wenn von 5 Versuchen 3 erfolgreich sind, ist das ein schönes Ergebnis.

5: Industrie 4.0 auch für die Prozessindustrie?

Lange Zeit dominierte die (diskrete) Fertigungsindustrie die Diskussion um die Zukunft der Industrie 4.0. Nun entdecken auch immer mehr Player der Prozessindustrie, dass neue Formen der Kollaboration im Netzwerk zukunftsrelevant sind, und Lösungen wie Mobile, Augmented Reality, neue Sensorik und neue Steuerungssysteme oder Ziele wie eine bessere Integration über alle Dimensionen (horizontal, ...) immer wichtiger werden. Wie bewerten Sie die Entdeckung 4.0 Ihrer Branche?

Köster

Ich glaube, das Thema Industrie 4.0 ist mittlerweile auch in der Prozessindustrie angekommen. Natürlich war die Fertigungsindustrie hier schneller, die haben in der Regel auch einen größeren Nutzen.

Was wir einfach merken - und hier war die Achema als Messe der Prozessindustrie auch ein gutes Spiegelbild - ist auf jeden Fall, dass das Thema Industrie 4.0 in der Prozessindustrie nicht mehr in Frage gestellt wird. Natürlich gibt es unterschiedliche Interpretationen, was letztendlich Industrie 4.0 ist, aber die Qualität der Fragen auf der Messe oder die Inhalte der neuen Projekte signalisieren einen klaren Trend in diese Richtung.

Natürlich gibt es immer Pioniere, während andere erst einmal abwarten, aber dass die Thematik wichtig wird, ist für mich keine Frage mehr. Prozesse müssen schneller werden, sie müssen sicherer werden und vor allem müssen wir auch Kosten senken. Ohne Innovationen in diese Richtung wird das nicht möglich sein.

„[...] das Thema Industrie 4.0 ist mittlerweile auch in der Prozessindustrie angekommen. Natürlich war die Fertigungsindustrie hier schneller, die haben in der Regel auch einen größeren Nutzen.“

Vielen Dank für das Interview!



Die Digitale Transformation

in der Fertigungsindustrie

What's Next?

von Anthony Bourne, Global Industry Director, Manufacturing an High Tech, IFS

Die Digitale Transformation ist derzeit der vorherrschende Trend, der Produktionsbetriebe rund um den Globus beeinflusst. Allgemein gesprochen bezeichnet die Digitale Transformation einen in der Anwendung digitaler Technologien begründeten Veränderungsprozess, der sich auf die Gesellschaft im Ganzen auswirkt — man muss nur die Straße entlang oder in ein Café gehen und sich seine Mitmenschen ansehen, deren Blicke am Smartphone kleben. Für Produktionsunternehmen geht die Digitale Transformation jedoch weit über die taktische Anwendung von Technologie hinaus — etwas, das schon seit Jahren in Unternehmen zu beobachten ist — und bedeutet vielmehr die strategische Integration von digitaler Technologie als Grundlage für eine neue Wettbewerbsfähigkeit. Sie transformiert Geschäftsmodelle, indem sie Innovationen vorantreibt und kontinuierlich Verbesserungen in Bezug auf Betriebseffizienz, Produktgestaltung, -entwicklung und -bereitstellung sowie Kundenbeziehungen bewirkt. Zudem führt sie dazu, dass Unternehmen ihre Marktstrategien ändern.

Man überlege sich, welche Auswirkungen die Digitale Transformation auf die Fertigungsindustrie hat:

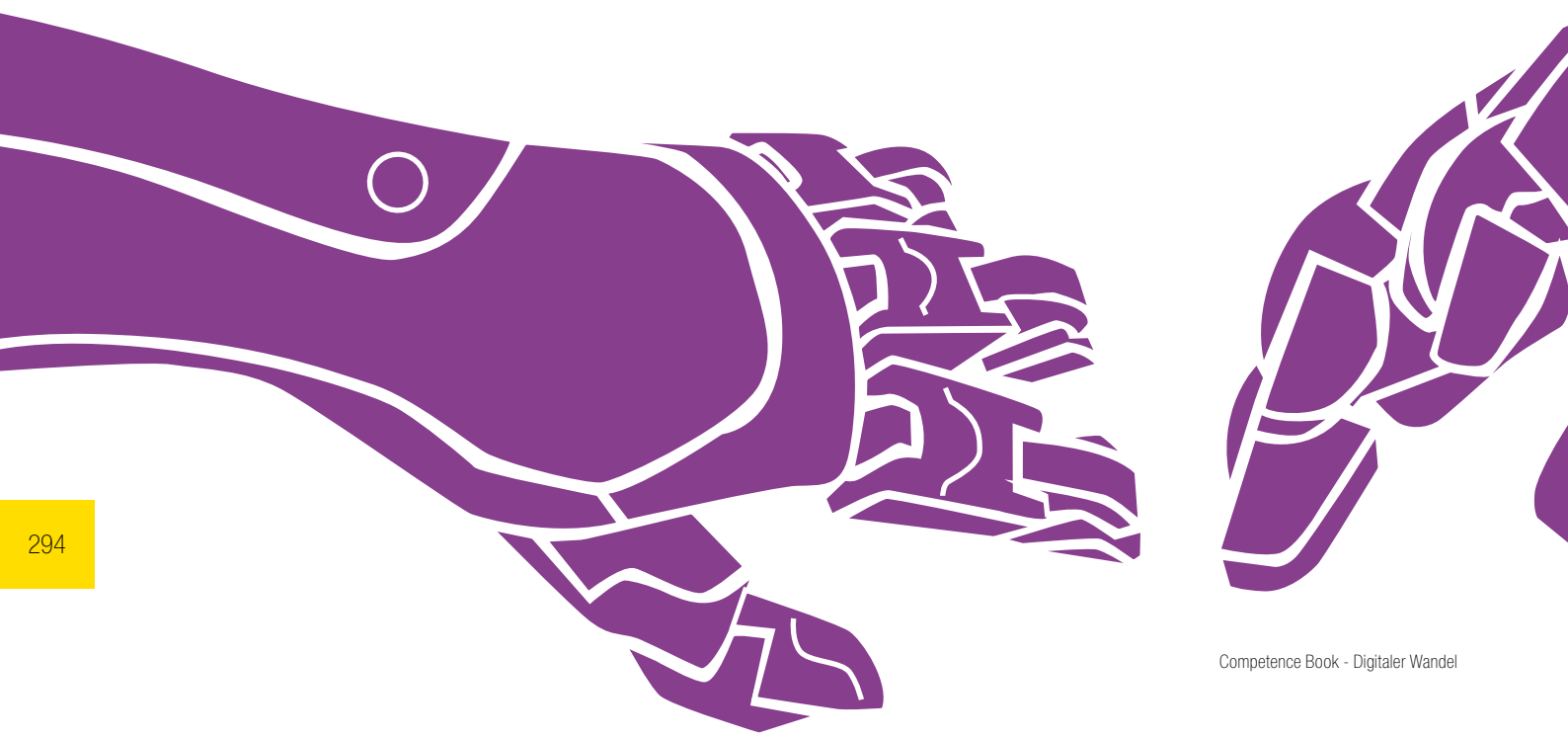
- Im Laufe der nächsten zwei Jahre wird bei 76 Prozent aller Produktionsbetriebe der Einsatz von Smart Devices oder eingebetteter Intelligenz zunehmen.
- 63 Prozent der Produktionsunternehmen haben bereits Technologien für das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) implementiert oder planen, diese in ihre Produkte zu integrieren.
- 58 Prozent möchten durch die Integration von Smart Devices oder eingebetteten Systemen die Produktqualität verbessern.¹

Diese Zahlen spiegeln den Fortschritt der Digitalen Transformation wider, der eine neue Ära in der Fertigungsbranche einläutet. Dieser fortlaufende Prozess wird in den USA als „Smart Manufacturing“ und in Europa als „Industrie 4.0“ bezeichnet und steht für die vierte industrielle Revolution, die die Produktionssysteme grundlegend verändert.

0. Smart Manufacturing und Industrie 4.0 als „Digitale Vision“

Produktionsbetriebe, die Smart Manufacturing oder Industrie 4.0 anwenden, steuern auf eine neue Generation von vernetzten, intelligenten Produktionssystemen zu, die mit hochmodernen Technologien aus den Bereichen Sensorik, Robotik, Big Data, Steuersysteme und Machine Learning ausgestattet sind. Auf diese Weise kann jeder Aspekt der Produktionsanlage kontinuierlich erreicht, überwacht, gesteuert, gestaltet und in Echtzeit an Veränderungen angepasst werden. Durch die enge digitale Vernetzung verschiedener Teile der Liefer- und Produktionsketten in der Fertigungsindustrie und den hohen Automatisierungsgrad in den sogenannten „Smart Factories“ profitiert die Branche von extrem effizienten, fortschrittlichen und produktiven Prozessen. Die Fertigungsindustrie wie früher mit qualmenden Fabrikschlotten zu assoziieren, ist nicht mehr zeitgemäß.

Im Zeitalter der Digitalen Transformation entspricht die traditionelle Vorstellung von der Fertigungsbranche nicht mehr der Realität. Weltklasseproduzenten benötigen heutzutage hochqualifizierte, geschickte Fachkräfte, dien-



die zunehmende Komplexität und kürzeren Markteinführungszyklen im Zusammenhang mit Smart Manufacturing bewältigen können. Die Tätigkeit in der Fertigungsindustrie setzt heute vielfältige Kompetenzen voraus. Eine starke Problemlösungsfähigkeit ist genauso wichtig wie die Fähigkeit, Roboter und Produktionssysteme eigenständig in Echtzeit anzupassen. Neben mathematischen Kenntnissen können auch angewandte Kompetenzen in den Bereichen Vermessung und räumliches Vorstellungsvermögen erforderlich sein. Technische Fähigkeiten finden in Bereichen, wie der Metallurgie und dem Betrieb technischer Systeme (z. B. Hydromechanik, Steuerungstechnik) Anwendung. Zusätzlich zum Verständnis von Algorithmen und Advanced Computing bedarf es unter Umständen auch der Fähigkeit zur Entwicklung von Technologien, zum Beispiel im Bereich der 3DModellierung oder der fortschrittlichen Robotertechnik. Da die Produktentwicklung und Produktionssysteme immer stärker miteinander verwoben und die Zykluszeiten immer kürzer werden, benötigen die Arbeitskräfte heute allgemein umfassendere MINTKenntnisse (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) und analytische Fähigkeiten, um Designänderungen umzusetzen und die Produktionseffizienz zu verbessern.

Zudem werden Produktionsbetriebe, die die Digitale Transformation durchlaufen haben, nicht mehr einfach nur Produkte, sondern vielmehr Leistungen verkaufen. Anstelle eines Druckers werden sie zum Beispiel die Leistung verkaufen, pro Tag 50.000 Seiten auszudrucken. Dadurch können sie kalkulierbare neue Umsatzströme erschließen und ihren Kunden gleichzeitig flexiblere Dienstleistungen bieten.

Dies sind die aktuellen und künftigen Entwicklungen angesichts der Digitalen Transformation in der Fertigungsindustrie, die unaufhaltsam an Fahrt aufnimmt. Schnallen Sie sich an!

1. Treiber der Digitalen Transformation

Die Nutzung von sozialen Netzwerken, Mobile Computing, Cloud Computing, Analytics und dem Internet der Dinge treibt die Digitale Transformation voran. Gemeinsam bilden diese Technologien eine Plattform, die durch die gegenseitige Wechselbeziehung definiert ist. Gartner zufolge transformieren diese voneinander abhängigen Trends die Art und Weise, wie Menschen und Unternehmen Technologie nutzen und wahrnehmen.²

Vor allem die Entwicklung des Internets der Dinge (IoT Internet of Things) spielt für die Fertigungsbranche eine entscheidende Rolle. Das Marktforschungsunternehmen IDC beschreibt das Internet der Dinge als „eine Handvoll von Technologiebereichen, die im kommenden Jahrzehnt Wachstum und Innovation vorantreiben werden. Das IoT ermöglicht und wird angetrieben durch die Digitale Transformation — es erlaubt Unternehmen die Digitalisierung, Optimierung und Automatisierung von Prozessen, die zuvor nicht mit ITSystemen verbunden waren.“³

Da die Anzahl verbundener Endpunkte exponentiell zunimmt, werden riesige Datenmengen erzeugt:

- Bis zum Ende des Jahrzehnts soll die installierte Basis an IoTEndpunkten die 30 Milliarden Marke knacken — 2015 lag der Wert bei nur knapp 13 Milliarden.
- Folglich werden auch die Datenmengen steigen, die durch die Kommunikation zwischen Geräten entstehen: Im Jahr 2020 wird sich das digitale Universum auf 44 Zettabyte belaufen, wovon zehn Prozent auf IoT-Geräte zurückzuführen sein werden.
- In fünf Jahren wird es sieben Mal mehr IoTDaten geben als heute.



Im Zuge dessen wird der Bedarf an Unternehmenssystemen für die Bereitstellung, Verwaltung und Nutzung des Internets der Dinge sowie die Notwendigkeit zur Einführung von Standards für Interoperabilität und Konnektivität steigen. Was die Infrastruktur betrifft, wird der Datenverkehr nicht mehr vom Netzwerk-Kern nach außen, sondern vielmehr vom Netzwerk-Rand ins Innere wandern, da immer mehr Daten von den verbundenen IoT-Geräten in das Rechenzentrum fließen. Dies wird sich auch auf die Rechen- und Kommunikationsarchitekturen auswirken.

Zwei damit verbundene Trends sind die Konvergenz von Technologien und Edge Computing. Da die Betriebstechnik (Operational Technology, OT) zunehmend Software und Sensoren umfasst, wachsen OT und IT zusammen: Es entstehen Systeme aus Smart Machines, Speichersystemen und Anlagen, die selbstständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich eigenständig gegenseitig steuern können. Während IoT-Daten im Rechenzentrum oder am Netzwerk-Rand verarbeitet werden können, wird es aufgrund der großen Menge der am Netzwerk-Rand erzeugten Daten erforderlich sein, die Verarbeitung dort durchzuführen, wo die Daten entstehen, anstatt die Daten in das Rechenzentrum des Unternehmens zu transportieren. Edge Computing wird sicherlich Innovationen in den Bereichen Analytics, Systeme und Service-Management vorantreiben.

2. Vorteile der Transformation

Produktionsunternehmen entscheiden sich, das Internet der Dinge zu nutzen und die Digitale Transformation zu realisieren, weil sie in folgenden drei Bereichen von echten Vorteilen profitieren können:

Kunden

- Unternehmen werden Geschäftszuwächse verzeichnen und sich von Wettbewerbern differenzieren, da sie durch die Digitale Transformation bessere Kundenerlebnisse bereitstellen und damit die Zufriedenheit ihrer Kunden steigern können.

Betriebsabläufe

- Unternehmen, die die Digitale Transformation meistern, profitieren von effizienteren Betriebsabläufen, einer höheren Produktivität und Kostenvorteilen.

Angebote

- Durch die Digitale Transformation sind Unternehmen in der Lage, ihre Geschäftsmodelle viel flexibler zu erweitern und anzupassen. Auf diese Weise können sie innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten, um mit der Marktdynamik Schritt zu halten.

Die sogenannten „Digital Adopters“ müssen die wichtigsten Innovationen ihrer jeweiligen Branche so anwenden, dass sich im Hier und Jetzt spürbare geschäftliche Vorteile und Mehrwerte ergeben und gleichzeitig stets im Blick behalten, was als Nächstes kommen wird. Dies ist unerlässlich, wenn Unternehmen den einzigartigen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation begegnen und die Chancen nutzen möchten, die diese in Bezug auf die Realisierung von Kosteneinsparungen, Performancesteigerungen und Wettbewerbsdifferenzierung bietet.

3. Konkrete Auswirkungen der Transformation auf die Fertigungsbranche

Laut McKinsey durchbricht die Digitale Transformation gerade die Mauern der Fertigungsindustrie. Führende Akademiker und Experten der Branche sind sich einig, dass digitale Fertigungstechnologien jedes Glied der Wertschöpfungskette transformieren werden, von der Forschung und Entwicklung über die Lieferkette und den Fabrikbetrieb bis hin zu Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Die digitale Vernetzung zwischen Designern, Managern, Arbeitern, Verbrauchern und Industrieanlagen wird enormen Wert freisetzen und die Produktionslandschaft für immer verändern.⁴

Wir glauben, dass Produktionsunternehmen im Zuge dieses Übergangs zunehmend auf Tools zurückgreifen werden, die Entscheidungsträgern die Visualisierung von Betriebsabläufen ermöglichen, damit sie Prozesse beschleunigen und fundierte Entscheidungen darüber treffen können, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt ergriffen werden sollten. Diese Tools müssen sowohl eine strategische als auch eine operative Ansicht des Unternehmens bereitstellen, indem sie umfassende Was-wäre-wenn-Simulationen erlauben und es den Benutzern ermöglichen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.



„Wenn die Industrie ihren Fokus von einem leistungsorientierten hin zu einem fähigkeitsorientierten Ansatz verlagert, gewinnt der Kundenservice im Produktionsportfolio ganz automatisch an Bedeutung.“

Das Ergebnis ist eine Kombination aus Echtzeit-Sichtbarkeit und Echtzeit-Ausführung im Fertigungsbetrieb sowie der Möglichkeit, in Echtzeit zu sehen, ob strategische Ziele erreicht werden.

3.1. Digitale Transformation konkret I - wachsende Bedeutung des Kundenservice

Wenn die Industrie ihren Fokus von einem leistungsorientierten hin zu einem fähigkeitsorientierten Ansatz verlagert, gewinnt der Kundenservice im Produktionsportfolio ganz automatisch an Bedeutung. Für Produzenten werden Angebote rund um Verbrauchsgüter sowie Überwachungs-, Reparatur-, Wartungs- und Entsorgungsdienstleistungen einen wichtigen Einnahmekanal darstellen. Angetrieben wird dieser Trend nicht nur durch die Technologie, sondern auch durch die steigenden Erwartungen der Kunden, die sich in allen Lebensbereichen, sowohl beruflich als auch privat, an die „digitale Dynamik“ gewöhnen. Bestellungen sollen immer schneller geliefert werden, weshalb Produktionsbetriebe zunehmend versuchen, die Fertigung näher zum Kunden hin zu verlagern - etwas, was auch aus der aktuellen Diskussion um Next/Nearshoring in der Industrie ersichtlich wird. Aktuelle Forschungsergebnisse von IFS belegen, dass die Verbrauchernachfrage den Wandel in der Industrie maßgeblich beeinflusst.⁵

Hersteller, die das Internet der Dinge und die Digitale Transformation nutzen, können in ihren Märkten den Paradigmenwechsel im Service vorantreiben, indem sie ihre Reaktionszeiten um bis zu 90 Prozent verkürzen. Technische Anlagen sind ein einnahmenbringendes Asset. Jeder Ausfall zieht beträchtliche Umsatz- und Produktivitätseinbußen nach sich. Produktionsunternehmen können dem entgegenwirken und Strafen infolge von Verstößen gegen ServiceLevelAgreements vermeiden, indem sie die Betriebszeit ihrer Anlagen maximieren. Bei Ausfällen stellt

eine schnelle Reaktionsfähigkeit einen entscheidenden Vorteil dar, der sich maßgeblich auf die Gewinnspannen und Wachstumsraten auswirken und zudem die Zufriedenheit der Kunden fördern kann.

3.2 Digitale Transformation konkret II - bessere Qualität und höhere Effizienz

Durch die Digitale Transformation werden auch Prozessverbesserungen vorangetrieben, die zu einer höheren Effizienz und verbesserten Qualität führen. Ein gutes Beispiel hierfür ist einer der IFS Kunden. Im Rahmen seiner Digitalen Transformation hat dieses Unternehmen sein CADSystem direkt mit seiner SMDBestückungsanlage für Leiterplatten verbunden. Das CADSystem erstellt Stücklisten jetzt direkt in IFS Applications™. Sowohl der Produktionsstatus der montierten Leiterplatten als auch die Stückliste werden nun direkt an die SMDLinie gesendet. Diese Verbesserung hat für eine effektivere Informationsübertragung von der Entwicklung hin zur Produktion gesorgt. Da kein menschliches Eingreifen mehr erforderlich ist, sinkt auch das Risiko von Fehlern, während gleichzeitig das Qualitätsniveau steigt.

Dies ist Teil eines wachsenden Trends in der Fertigungsbranche: die Implementierung eines „digitalen roten Fadens“ von Entwicklungssystemen (z. B. CAD/CAMSystemen) bis hin zu Produktionssystemen (z. B. Robotern, 3D-Druckern). Dieser digitale Ansatz ermöglicht die kundenindividuelle Massenproduktion — ein Produktionskonzept, das in vielen Zweigen der Fertigungsbranche zunehmend an Bedeutung gewinnt, da die traditionelle Massenfertigung der kundenspezifischen Serienproduktion weicht.

Die Fortschritte im 3D-Druck (z. B. in der additiven Fertigung) stellen ebenfalls eine wichtige Entwicklung dar. Denn mithilfe dieser Verfahren haben Produktionsbetriebe die

Möglichkeit, Ersatzteile nach Bedarf zu drucken, wodurch geringere Lagerbestände erforderlich sind und Umlaufvermögen freigesetzt wird. Diese Technologie findet zum Beispiel bei der amerikanischen Armee Anwendung: In sogenannten „Mobile Parts Hospitals“ (MPHs) werden Ersatzteile nach Bedarf gedruckt. Die MPHs unterliegen dem Verantwortungsbereich des Zentralkommandos der Vereinigten Staaten (United States Central Command, CENTCOM) und unterstützen alle militärischen Einheiten, Koalitionspartner, Zivilangestellte des amerikanischen Verteidigungsministeriums und private Militärdienstleister. Die MPHs können die Teile herstellen und binnen weniger Tage – statt Wochen oder Monaten – ausliefern und zudem noch Kosten einsparen.⁶

Eines der fortschrittlichsten und beeindruckendsten Beispiele der Digitalen Transformation stellen Robotikinitiativen dar, die eine unbemannte Lightsout-Fertigung ermöglichen:

- Das FANUCWerk in Japan wird praktisch von Robotern betrieben: Sie bauen pro Tag rund 50 andere Roboter und können bis zu 30 Tage am Stück unbeaufsichtigt arbeiten.
- In seinem niederländischen Werk für die Produktion von Elektrorasierern hat Philips die Fertigungsprozesse automatisiert. In der Fabrik sind lediglich neun menschliche Arbeiter tätig, die am Ende des Produktionsprozesses die Qualität der hergestellten Produkte überprüfen.
- Weitere bekannte Beispiele sind GE Software und Jotun-GE Software, das durch den Einsatz von Sensoren bei Windturbinen ohne den Austausch von Bauteilen Effizienzsteigerungen erzielen konnte und Jotun, das Sensoren auf der Unterseite von Schiffsrümpfen anbrachte, um festzustellen, ob diese einen Anstrich benötigen.

Im Laufe der nächsten Jahre werden sich, wenn die Hardware und Softwareentwicklung weiter so voranschreitet, Smart Machines von programmierbaren Tools zu selbstler-

nenden, kognitiven Geräten entwickeln. Diese Entwicklung hat und wird weiterhin die Kommunikation zwischen Systemen und Smart Machines unterstützen und ermöglicht es ihnen dazuzulernen, Bericht zu erstatten und die Planung und Ausführung von Fertigungsprozessen zu verwalten.

4. Unterstützung der Digitalen Transformation in der Fertigungsindustrie

Um die Digitale Transformation realisieren zu können, benötigen Produktionsbetriebe Tools, mit denen Führungskräfte und Manager Prozesse prüfen und auf ihre Geschäftsstrategie abstimmen können. Nur so können sie sicherstellen, dass die Prozessausführung zur Verwirklichung dieser Strategie beiträgt. Das bedeutet, Daten müssen visuell auf dem Desktop dargestellt werden, damit Entscheidungsträger einen Überblick darüber erhalten, welche Funktionen echten Kunden nutzen bieten, welche nicht effektiv sind und welche im Hinblick auf das Erreichen der Geschäftsziele reine Zeit- und Ressourcenverschwendung sind.

Durch die Verwandlung in ein digitales Unternehmen können Firmen die Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie beschleunigen, da sie so schneller bessere Entscheidungen treffen können. Dies kann erreicht werden, indem man die geschäftliche Performance in Echtzeit auswertet sowie ihre Auswirkungen auf entscheidende Geschäftsprozesse und -ziele untersucht und Managern Zugriff auf Echtzeit-Maschinendaten und effektive Steuermöglichkeiten bietet, damit Probleme frühzeitig behoben werden können. Bei der Lösung geht es um eine beschleunigte Strategieumsetzung und Prozessausführung.

4.1 Vereinfachen, Automatisieren, Optimieren

Wir bei IFS konzentrieren uns auf die Ausführung des Fertigungsprozesses. Für unsere Kunden hat die Optimierung der Prozessausführung oberste Priorität und unsere Software soll ihnen dabei helfen, ihre Prozesse zu vereinfachen, zu automatisieren und zu optimieren. Zudem haben wir umfassend in den Bereich Predictive Analytics investiert. Wir stellen sicher, dass Sensoren Daten in die Cloud senden, sobald die technische Ausrüstung entsprechend eingerichtet wurde. Anschließend werten maschinelle

Lernalgorithmen die Daten aus und erstellen unter Berücksichtigung von Vergangenheitsdaten ein prädiktives Modell, das Unternehmen als Grundlage für ihre Betriebsmodelle nutzen können. Diese Modelle sind optimiert. Um das effektiv ausnutzen zu können, verfügen wir über intelligente Systeme, die die Situation in Echtzeit auswerten und auf Basis dieser Bewertung eine Aktion auslösen. Dies führt zu einem IoT-Ansatz. Damit das volle Potenzial einer IoT-Lösung ausgeschöpft werden kann, muss eine Unternehmenssoftware Daten effektiv erfassen, in Echtzeit abbilden und verwertbar machen.

IFS Labs hat eine IT-Infrastruktur in IFS Applications integriert, die Gerätedaten erfasst und auf dieser Grundlage Aktionen im System auslöst. So können Unternehmen agiler handeln, intelligenter Entscheidungen treffen und Prozesse auf ganz neue Art und Weise automatisieren. In Partnerschaft mit Microsoft® nutzt IFS die Cloudplattform Azure™, um große Datenmengen im Internet der Dinge zu sammeln und diese in IFS Applications einzuspeisen.

4.3 Digitale Transformation konkret: Osloer Pendelverkehr

Wie das Ganze funktioniert, lässt sich am Beispiel von Sporveien demonstrieren. Das norwegische Unternehmen Sporveien Oslo betreibt das Schienensystem, verwaltet die Schienenfahrzeuge der Osloer U- und Straßenbahn und verfügt über acht operative Tochtergesellschaften. Sporveien war eines der ersten Unternehmen, das die IoT-Initiative von IFS umgesetzt hat. Mithilfe dieses Ansatzes wollte das Unternehmen ein Problem beheben, das im Zusammenhang mit Zugtüren auftrat.

Wenn eine Tür nicht ordnungsgemäß funktioniert und blockiert, hat das gravierende Auswirkungen für Sporveien. Bei einer geöffneten Tür kann der Zug nicht losfahren und blockiert dadurch das Bahngleis. Folglich verspäten sich auch alle nachfolgenden Züge. Eine einzige kaputte Tür

kann den gesamten Zugverkehr lahmlegen, sodass tausende Pendler festsitzen. Ein solcher Schadzug gefährdet nicht nur die Sicherheit und den Fahrplan, sondern ist auch nicht mehr betriebsbereit und muss zur Reparatur in eine Werkstatthalle gebracht werden. Das wirkt sich natürlich auf die Zugfahrpläne aus.

Jeder Türrahmen ist mit einer Führungsschiene mit Gleitlagern ausgestattet, mit denen die Bewegung der Türen geführt wird. Die Lager müssen geschmiert werden und können verschleißen. Man untersuchte das Problem und fand heraus, dass die Schließgeschwindigkeit der Tür graduell abnimmt, ehe die Tür schließlich offen stehen bleibt. Diese Erkenntnis führte zur Entwicklung einer Anwendung, die auf Grundlage von maschinellem Lernen die Wartung proaktiv überwacht und automatisiert.

Sporveien macht sich das Internet der Dinge zunutze und kann dadurch nun Störungen präzise vorhersehen sowie Unterbrechungen im Betriebsablauf vermeiden. Ein Frühwarnsystem erkennt nötige Wartungsarbeiten und diese werden dann ausgeführt, bevor es zu einem Ausfall kommt. So wird verhindert, dass eine einzige defekte Tür eine Kette von Störereignissen auslöst. Das Ergebnis: maximale Betriebszeit — und zufriedene Kunden.

5. What's next?

Eine aktuelle Studie über den Status quo der Digitalen Transformation liefert einige interessante Erkenntnisse: 88 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, Maßnahmen für die Digitale Transformation zu ergreifen, während nur ein Viertel tatsächlich versteht, was die Digitale Transformation überhaupt bedeutet.⁷

Laut Forbes besteht die Herausforderung, die zu dieser Unstimmigkeit führt, nicht in Technologieinvestitionen, sondern vielmehr in der Anpassung von Geschäftsmodellen, um die gewünschte Transformation realisieren zu können.⁸

Dies unterstreicht die Aussage von IDC, wonach die Digitale Transformation nicht nur ein Technologietrend ist, sondern im Kern jede Unternehmensstrategie in sämtlichen Branchen und Märkten betrifft.⁹

Der Beginn der Digitalen Transformation hat für Produktionsunternehmen sowohl kurz als auch langfristige Auswirkungen. Sie müssen den Wert Ihrer Daten ermitteln und einschätzen sowie die nötigen IT-Plattformen entwickeln, um jetzt das Potenzial neuer Technologien — insbesondere des Internets der Dinge — voll auszuschöpfen.

Darüber hinaus gilt es, Anbieter im Kontext aktueller Entwicklungen zu evaluieren oder erneut zu bewerten. Um Ihnen bei der Umsetzung der gewünschten Digitalen Transformation helfen zu können, muss ein Anbieter über ein tiefgreifendes Verständnis der Bedeutung — und der Vorteile — der Digitalen Transformation für ein Produktionsunternehmen verfügen. Mit einem solchen Partner können Sie effektiv reagieren, wenn sich Ihnen digitale Chancen eröffnen — und das ist nur eine Frage der Zeit.

Einige Unternehmen fürchten sich vielleicht davor, sich diesen Aufgaben zu stellen. Andere, wie FANUC, Philips und Sporveien, konnten im Zuge dessen jedoch pragmatische Lösungen für Herausforderungen der heutigen Zeit finden und sich dadurch als Branchenführer etablieren.

In diesen Fällen haben Unternehmen versucht herauszufinden, welche Entwicklungen als Nächstes zu erwarten sind und diese aktiv mitzugestalten. FANUC und Philips haben durch Änderung ihrer Fabrikmodelle die menschliche Arbeitskraft praktisch überflüssig gemacht und Sporveien hat mithilfe des Internets der Dinge seine Betriebsabläufe optimiert und dadurch die Zufriedenheit seiner Kunden erhöht. Alle drei sind davon überzeugt, dass die besten Jahre noch vor ihnen liegen – und dass die kommenden Entwicklungen für sie von entscheidender Bedeutung sind. Sie ergreifen Chancen nicht einfach nur, sondern schaffen sich selbst welche, indem sie sich aktiv am Transformationsprozess beteiligen. Genau wie unsere Kunden.

1 Louis Columbus, „Making Internet of Things (IoT) Pay in Manufacturing“ Forbes, 31. Januar 2016.

2 Gartner, „The Nexus of Forces: Social, Mobile, Cloud and Information“, 3. Dezember 2014; www.gartner.com/technology/research/nexus-of-forces/

3 IDC, „Digital Transformation: An Internet of Things Perspective“, März 2016

4 Brian Hartmann, William P. King und Subu Narayan, „Digital Manufacturing: The Revolution Will Be Virtualized“, McKinsey, August 2015, www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/digital-manufacturing-the-revolution-will-be-virtualized

5 Antony Bourne: „Manufacturing Industry – Change is the Only Constant“ IFS-Blog, IFS Blog, <http://blog.ifs-world.com/2016/03/manufacturing-industry-change-is-the-only-constant/>

6 Doug Workman: „Mobile Parts Hospital, Not Just for Sick Parts“ www.army.mil/article/97481/Mobile_Parts_Hospital__not_just_for_sick_part

7 Brian Solis: „The 2014 State of Digital Transformation“, Altimeter Group, 2014

8 Jason Bloomberg: „Digital Transformation by Any Other Name?“, Forbes, 31. Juli 2014

9 Ebd., IDC



Antony Bourne

Als Vice President von Global Industry Solutions, leitet Antony Bourne ein Team von global-industry Experten, die die IFS fokussierten Industrien abdecken sowie Verkauf, Marketing und Partnergewinnung unterstützen. Antony Bourne hat über 20 Jahre Erfahrung in der IT-Industrie, einschließlich der Arbeit im Fertigungsbereich. 1997 kam Antony Bourne zu IFS.

Branchen- übersicht

Digitale Transformation Was jetzt getan werden muss!



Der Autor

Tim Cole ist ein Pionier des Internets: In den Anfängen des digitalen Zeitalters erfasste der Deutsch-Amerikaner als einer der ersten Journalisten die Bedeutung des World Wide Web. Heute führt der Experte für Wirtschaftstechnik Unternehmen und Menschen mit seinen spannenden Vorträgen in die digitale Zukunft.

Digitale Transformation führt den Leser nacheinander durch zentrale Betriebsbereiche und blickt mit ihm ins Innere des Unternehmens. Es zeigt, warum niemand von der digitalen Transformation verschont bleiben wird. Deshalb ist es ein wichtiges Buch für jeden, der im Unternehmen Verantwortung trägt, vom Chef bis zum Abteilungsleiter, vom Manager bis zum Mitarbeiter, der sich Sorgen macht um seinen Arbeitsplatz von morgen.



Tim Cole

Digitale Transformation

Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!

www.vahlen.de/productview.aspx?product=17678749

Tim Cole

Pionier des Internets

Erst wenn **zur Digitalisierung** das **Prinzip der Vernetzung hinzutritt** beginnt die **Musik im Unternehmen wirklich zu spielen.**

Keine Angst vor der Digitalisierung

Die Autoren



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert ist emeritierter Direktor des Instituts für Marketing der Universität Münster, das er 1968 als erstes seiner Art in Deutschland gründete. Er empfing Ehrendoktorwürden, ist Ehrenvorsitzender der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. sowie Ehrenszenator der HHL Leipzig. Von 1995 – 1997 hatte er den Vorsitz des VHB e.V. inne. Heute engagiert er sich u.a. für das AMD-Netz NRW e.V.



Dr. Jürgen Meffert ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company und Leiter der globalen Digital B2B Practice. Er berät Unternehmen aus der Telekommunikations-, Hightech- und Medienindustrie und begleitet umfangreiche Transformationsprogramme in verschiedenen Bereichen: von Wachstums- und Innovationsstrategien, über Marketing und Vertrieb bis hin zu Prozessen und Organisation. Vor seinem Eintritt bei McKinsey war er für die Nixdorf Computer AG tätig, außerdem gehörte er dem Gründungsteam der Open Software Foundation an.

Die Digitalisierung verändert unsere Welt schnell und unwiderruflich. Die Umstellung darauf erfordert eine grundsätzliche Erneuerung - eine Transformation Digital@Scale. McKinsey Senior-Partner Dr. Jürgen Meffert und Marketing-Experte Professor Heribert Meffert zeigen wie eine fundamentale Anpassung erfolgreich bewältigt werden kann.

Die Digitalisierung verändert unsere Welt schnell und unwiderruflich. Die Umstellung darauf erfordert eine grundsätzliche Erneuerung – eine Transformation Digital@Scale.



Jürgen Meffert, Heribert Meffert

EINS ODER NULL

Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen

<https://www.ullstein-buchverlage.de/nc/buch/details/eins-oder-null-9783430202398.html>

Heribert Meffert & Jürgen Meffert

Jeder Mensch sollte ein
**Minimum an technischer
Grundkompetenz erlernen.**

Ein Grundverständnis der digitalen
Möglichkeiten gehört künftig
zu den Kulturtechniken.

Deutschland 4.0 Ein Plädoyer für den Auf- und Ausbau digitaler Kompetenzen



Prof. Dr. Tobias Kollmann Jahrgang 1970, ist Professor für BWL und Wirtschaftsinformatik. Seit 2005 ist er Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen. Er studierte an den Universitäten Bonn und Trier Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und promovierte 1997 an der Universität Trier zur Akzeptanz innovativer Telekommunikations- und Multimediasysteme. Seit 2013 ist Kollmann Vorstand des 24-köpfigen Beirats „Junge Digitale Wirtschaft“ des Bundeswirtschaftsministeriums.

Die Autoren



Dr. Holger Schmidt ist gefragter Speaker zu allen Themen der Digitalisierung der Wirtschaft und der Arbeit. Als Wirtschaftsjournalist für FAZ und Focus Magazin hat er die digitale Transformation zwei Jahrzehnte lang eng begleitet. Er ist Kolumnist beim Handelsblatt, Ko-Autor des Buches „Deutschland 4.0“ und Lehrbeauftragter an der TU Darmstadt.

Dieses Buch zeigt, wie Deutschland als führende Industrienation auch in der Digitalen Wirtschaft ein starker Player werden kann. Deutschland verfügt über unzählige Weltmarktführer in den klassischen Wirtschaftsbranchen, bisher aber über keinen digitalen Champion. Die großen Player aus dem Internet wie Google, Facebook & Co. dringen zunehmend auch in die realen Wirtschaftsbranchen ein und wollen hier die Spielregeln verändern. Vor diesem Hintergrund analysieren Tobias Kollmann und Holger Schmidt die Rahmenbedingungen eines digitalen Wandels für unsere Wirtschaft und Gesellschaft, beleuchten die aktuellen Entwicklungen und geben Hinweise auf die notwendigen Änderungen für die Zukunft.



Tobias Kollmann, Holger Schmidt

Deutschland 4.0

Wie die Digitale Transformation gelingt

<http://www.springer.com/de/book/9783658119812>

Tobias Kollmann

Universität Duisburg-Essen

Wir brauchen **bereits in der Führungsspitze** der Unternehmen die **Denker und Lenker**, die die Digitalisierung **als Thema für sich erkannt haben**, wenn nicht sogar **eine Art „digitale DNA“** ihr eigen nennen.

Digital human

Der Mensch im

Mittelpunkt

der Digitalisierung



Kai Anderson

gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands. Sein Spezialgebiet ist die Entwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen – insbesondere in der Digitalisierung.

Die Autoren



Dr. Bettina Volkens

ist seit dem 1. Juli 2013 Arbeitsdirektorin der Deutschen Lufthansa AG und als Vorstandsmitglied verantwortlich für das Ressort Personal und Recht. Organisationen.

Digitalisierung ist der Megatrend, aber auch das Schreckgespenst in allen Unternehmen. Äußerlich wird fleißig genickt, wenn es um die Wichtigkeit der Digitalisierung fürs eigene Business geht, aber innerlich ruft der Begriff Unruhe hervor: Wie geht Digitalisierung? Was heißt das für mich persönlich? Müssen wir unser komplettes Geschäftsmodell neu erfinden? Sollen wir etwa Google werden?

Natürlich nicht, lautet die Antwort von Bettina Volkens und Kai Anderson. Sie zeigen in ihrem Buch, dass es eine humane Form der Digitalisierung gibt, die weder Menschen zu Maschinen macht, noch sie durch solche ersetzt. Sie plädieren für eine Digitalisierung, die mit den Menschen entsteht und für Menschen da ist.



Dr. Bettina Volkens, Kai Anderson

Digital Human

Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung

http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/management-unternehmensfuehrung/digital_human-14803.html

Kai Anderson

Promerit AG

Viele **Gestalter** und **Anwender** der **schönen neuen digitalen Welt**

kümmern sich **wenig** darum, welche **Auswirkungen** der Einsatz **dieser Technologien** hat.

Whitepaper zum Digitalen Wandel



Whitepaper „Von innen beginnen“

Whitepaper auf www.idl.eu

Digitale Transformation, Potenziale nutzen, von innen beginnen!

Digitalisierung muss sein - aber wie?

Viele Unternehmen fragen sich, wie sie die allseits geforderte Digitalisierung umsetzen sollen. Wie anfangen und vor allem: woher die nötigen Ressourcen nehmen? Der Schlüssel zur koordinierten Transformation liegt in der internen IT-Abteilung, deren Potenziale oft nicht optimal genutzt werden.



IDL - Management Summary

Management Summary auf www.idl.eu

Stimmungsbarometer beleuchtet Stand der Digitalisierung in der Praxis

Dem gemeinsamen Stimmungsbarometer von IDL und 7BC „Cloud – Digitalisierung – Umsatzchancen“ zufolge nutzt die Mehrheit der Befragten bereits aktiv Cloud-Services und prognostiziert weiteres Potenzial in den Bereichen Kundenmanagement und neue Business-Modelle. Zuvor wird jedoch noch akuter Handlungsbedarf auf vielen Ebenen gesehen.

Das Management Summary zum Download steht über die IDL-Website kostenfrei bereit.



Dynamikrobuste Architekturen der Digitalisierung

Opitz Consulting

E-Book: Das Thema Digitalisierung betrifft nahezu jede Industrie – unabhängig von Größe, Standort und Branche. Unüberlegte Entscheidungen können dabei fatale Konsequenzen haben. Dieses fast 200 Seiten umfassende E-Book hilft Ihnen, eine ganzheitliche Sicht auf die Digitalisierung zu entwickeln, Changeability als Haltung zu beachten sowie flexible und gleichzeitig robuste Architekturen zu kreieren.

<http://www.opitz-consulting.com/portfolio/digitalisierung/e-book-dynamikrobuste-architekturen-der-digitalisierung.html>



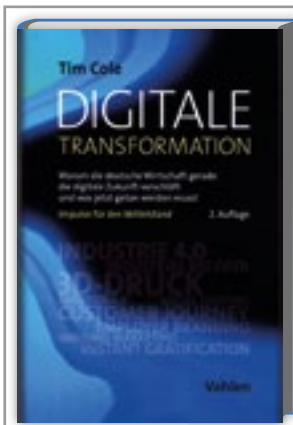
Advanced analytics und die digitale Transformation in der Fertigungsindustrie

IFS Deutschland GmbH & Co. KG

Unter dem Schlagwort Industrie 4.0 findet in vielen Fertigungsbetrieben gegenwärtig eine rasante Transformation statt. Die vierte industrielle Revolution verwandelt den einst schwerfälligen Sektor in eine globale, digitale und vernetzte Branche. Die Fertigung der Zukunft beinhaltet die neuesten Technologie, Robotik, 3D-Druck, digitale Steuerung, machine learning, Big Data und Datenanalyse. Mit diesen Mitteln sollen vernetzte und effiziente Produktionssysteme geschaffen und der Weg für innovative Geschäftsmodelle bereitet werden.

<http://www.ifsworld.com/de/sitecore/media-library/assets/2016/10/20/advanced-analytics-in-manufacturing-white-paper/>

Bücher zum Digitalen Wandel



Digitale Transformation

Tim Cole

Digitale Transformation führt den Leser nacheinander durch zentrale Betriebsbereiche und blickt mit ihm ins Innere des Unternehmens. Es zeigt, warum niemand von der digitalen Transformation verschont bleiben wird. Deshalb ist es ein wichtiges Buch für jeden, der im Unternehmen Verantwortung trägt, vom Chef bis zum Abteilungsleiter, vom Manager bis zum Mitarbeiter, der sich Sorgen macht um seinen Arbeitsplatz von morgen.

www.vahlen.de/productview.aspx?product=17678749



Eins oder Null

Jürgen Meffert, Heribert Meffert

Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen. Die Digitalisierung verändert unsere Welt schnell und unwiderruflich. Die Umstellung darauf erfordert eine grundsätzliche Erneuerung – eine Transformation Digital@Scale. Die Digitalisierung ist kein IT-Problem. Wer jetzt nicht Strukturen, Prozesse und Produkte in ganzer Breite – at Scale – auf ihre digitalen Möglichkeiten prüft und die Umstellung einleitet, wird im Wettbewerb verlieren. McKinsey Senior-Partner Dr. Jürgen Meffert und Marketing-Experte Professor Heribert Meffert zeigen, wie eine fundamentale Anpassung erfolgreich bewältigt werden kann.

Bücher zum Digitalen Wandel



Deutschland 4.0: Wie die Digitale Transformation gelingt

Tobias Kollmann, Holger Schmidt

Dieses Buch zeigt, wie Deutschland als führende Industrienation auch in der Digitalen Wirtschaft ein starker Player werden kann. Deutschland verfügt über unzählige Weltmarktführer in den klassischen Wirtschaftsbranchen, bisher aber über keinen digitalen Champion. Die großen Player aus dem Internet wie Google, Facebook & Co. dringen zunehmend auch in die realen Wirtschaftsbranchen ein und wollen hier die Spielregeln verändern.

<http://www.springer.com/de/book/9783658119812>



Digital Human

Bettina Volkens, Kai Anderson

Digitalisierung ist der Megatrend, aber auch das Schreckgespenst in allen Unternehmen. Äußerlich wird fleißig genickt, wenn es um die Wichtigkeit der Digitalisierung fürs eigene Business geht, aber innerlich ruft der Begriff Unruhe hervor: Wie geht Digitalisierung? Was heißt das für mich persönlich? Müssen wir unser komplettes Geschäftsmodell neu erfinden? Sollen wir etwa Google werden?

Natürlich nicht, lautet die Antwort von Bettina Volkens und Kai Anderson.

http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/management-unternehmensfuehrung/digital_human-14803.html

Blogs zum Digitalen Wandel

Blog: Zukunft heute

ZUKUNFT heute
einfach.besser.zusammen.wirken!

Natürlich kann man die Zukunft von Arbeit als eindimensionales Thema betrachten. Man kann sich auf Teamentwicklung fokussieren, man kann Organisationsgestaltung ins Zentrum rücken, Führungskräfte coachen, Kultur fördern und verändern, Managementmodelle reflektieren oder 1.000 andere Dinge tun. Man kann aber auch mit einer ganzheitlichen Perspektive aus der Zukunft auf die Arbeit blicken, die genannten Themen einbinden, und so ganze Organisationen schon heute zielgerichtet in diese Richtung bewegen. Das ist der Ansatz von ZUKUNFTheute; durch Blogposts, Impulse, Analysen und die aktive, umfassende Begleitung einzelner Einflussnehmer und ganzer Organisationen.

Blog: Digitalisierung-jetzt

Digitalisierung jetzt!

Digitalisierung-jetzt.de ist einer der bekanntesten Blogs zur Digitalen Transformation im deutsch-sprachigen Raum. Autorin Carolin Desirée Töpfer beleuchtet Themen rund um das Hype-Thema Digitalisierung komplett unabhängig und aus verschiedenen Perspektiven. Vor allem mit dem Ziel, Menschen die Angst vor der digitalen Zukunft zu nehmen. Aber auch, um auf die sozialen Aspekte der Digitalisierung hinzuweisen. Töpfer verzichtet auf negative, reißerische Überschriften, hat aber durchaus eine Meinung zu Zukunftstechnologien, Herausforderungen für Unternehmen und politischen Initiativen in diesem Bereich.

Veranstaltungen

zum Digitalen Wandel



LearnTec

LEARNTEC - die digitale Bildungsmesse - Sie suchen nach digitalen Lern-trends? Dann sind Sie auf der LEARNTEC genau richtig! Ob Mobile Learning, Lern-Nuggets, Gamification oder Virtual Reality - E-Learning ist mehr denn je Bestandteil von ganzheitlichen Bildungskonzepten.

Die Integration des technologiegestützten Lernens in Unternehmensprozesse, in der schulischen oder der Hochschulbildung ist unaufhaltsam und die wachsende Bedeutung von digitaler Bildung spiegelt sich im Rahmen der Fachmesse und des europaweit renommierten Kongresses deutlich wider. Hier treffen sich zum 26. Mal die Bildungsexperten und Entscheider aller Wirtschaftsbranchen sowie öffentlicher Träger.

Nahezu alle relevanten Anbieter digitaler Bildung sind auf der LEARNTEC vertreten.



gamescom

Die gamescom hat 2017 alle Rekorde gebrochen! Rund 355.000 Spielebegeisterte aus aller Welt waren vor Ort – Besucherrekord! 919 Unternehmen aus 54 Ländern haben ihre neuesten Games, aktuelle Software und innovatives Zubehör präsentiert – auch das ist noch nie da gewesen!

Die Zahlen bestätigen es eindrucksvoll: Die gamescom ist für Aussteller die globale Business- und Kommunikationsplattform Nr. 1 – und für alle Spiele-Fans der Place-to-be, wenn es darum geht, die kommenden Highlights live zu erleben und die komplette Gaming-Szene an einem Ort zu treffen.



dmexco

Die dmexco ist die globale Business- und Innovationsplattform der digitalen Wirtschaft. Sie macht die disruptiven Trends erlebbar und definiert die Business-Potenziale von morgen. Hier treffen sich Macher und Visionäre, Marketing- und Medienprofis, Techies und Kreative. Die dmexco kombiniert die führende Messe für das digitale Marketing mit einer außergewöhnlichen Konferenz und ist das Top-Event des Jahres.

<https://dmexco.de/>

re:publica

Die re:publica ist eine der weltweit wichtigsten Konferenzen zu den Themen der digitalen Gesellschaft. Seit ihren Anfängen 2007 mit 700 BloggerInnen hat sie sich zu einer „Gesellschaftskonferenz“ mit über 9.000 TeilnehmerInnen aus allen Sparten bei der elften Ausgabe #rp17 vom 8. bis 10. Mai in Berlin entwickelt. Hier vermitteln die VertreterInnen der digitalen Gesellschaft Wissen und Handlungskompetenz und diskutieren die Weiterentwicklung der Wissensgesellschaft. Sie vernetzen sich mit einem heterogenen Mix aus AktivistInnen, WissenschaftlerInnen, HackerInnen, UnternehmerInnen, NGOs, JournalistInnen, BloggerInnen, Social Media- und Marketing-ExpertInnen und vielen mehr. Dadurch entstehen Innovationen und Synergien zwischen Netzpolitik, digitalem Marketing, Netz-Technologie, der digitalen Gesellschaft und (Pop-)Kultur.



NextAct 2.020

Seien wir – wie immer - ehrlich ...

Wir brauchen eigentlich kein Just-Another-Transformations-Event!

Es ist immer schön, wenn sich Themen-Communities im Kontext der Transformation (Business, Technologie, Arbeit, ...) treffen und es existieren bereits hervorragende Plattformen, um die Themen-Communities selbst zu vernetzen. Warum also dann #NextAct2020 am 23.3.?

Ein wesentlicher Grund: Wir wollen die einzelnen Communities untereinander vernetzen, denn Transformation geht nur cross-sektoral.

www.nextact.site

Unternehmen

für den Digitalen Wandel

BOLDLY GO INDUSTRIES

BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH
www.boldlygo.de

Tel.: +49 69 24 45 00 20
Ihr Kontakt: Andreas Jamm
andreas.jamm@boldlygo.de

Die Technologie- und SAP-Beratung BOLDLY GO INDUSTRIES geht als Innovator mit seinen Kunden neue Wege in der digitalen Geschäftswelt. Mit seinen innovativen Methoden werden digitale Anwendungen und Dienste für die Zukunft geschaffen. Das multidisziplinäre Experten-Team aus Strategen, Designern, Data Scientists und Technology-Consultants hilft und begleitet seit 2001 Konzerne und mittelständische Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse.

Im Ranking des Bundesverbandes Digital Wirtschaft e.V. erzielte BOLDLY GO INDUSTRIES jeweils in den Sparten „Business Transformation“ und „Intranet“ Top 10 Platzierungen. In über 500 erfolgreich umgesetzten Projekten verhalf BOLDLY GO INDUSTRIES mehr als 300 Unternehmen effizienter und profitabler zu arbeiten. BOLDLY GO INDUSTRIES ist in Frankfurt am Main, Berlin und München ansässig.

DETECON CONSULTING

Detecon International GmbH
www.detecon.com

Tel.: +49 221/ 9 16 10
Ihr Kontakt: Ingrid Blessing
E-Mail: ingrid.blessing@detecon.com

Detecon ist eine führende, weltweit agierende Unternehmensberatung, die seit über 40 Jahren klassisches Management Consulting mit hoher Technologiekompetenz vereint. Ihr Leistungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Transformation: Detecon hilft Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen, ihre Geschäftsmodelle und operativen Prozesse mit modernster Kommunikations- und Informationstechnologie an die Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen der digitalisierten, globalisierten Ökonomie anzupassen. Das Know-how der Detecon bündelt das Wissen aus erfolgreich abgeschlossenen Management- und ICT-Beratungsprojekten in über 160 Ländern. Sie ist ein Tochterunternehmen der T-Systems International, der Großkundenmarke der Deutschen Telekom.



IDL-Unternehmensgruppe
www.idl.eu

Tel.: +49 60 82 / 9 21 40
Ihr Kontakt: Ingo Diekmann
ingo.diekmann@idl.eu

IDL ist führender Lösungspartner für Corporate Performance Management und Business Intelligence mit Geschäftsstellen in Deutschland, Österreich, Frankreich und der Schweiz. Die Unternehmensgruppe hat sich spezialisiert auf die Entwicklung von Softwarelösungen für Konsolidierung, Planung, Analyse und Reporting sowie die kompetente Beratung zu diesen Themen. Zuverlässigkeit, Engagement, Fachlichkeit und technologische Innovation zeichnen IDL aus. Als fachlicher Marktführer agiert IDL seit Anfang der 90er Jahre; über 850 Konzerne und international agierende mittelständische Unternehmen sowie Kommunen realisieren mit IDL-Lösungen Qualität, Zeitersparnis und Effizienzsteigerung in Finanzwesen und Controlling.

promerit

TALENT TO TRANSFORM

Promerit AG
www.promerit.com

Tel.: +49 69 / 5 05 00 86 00
Ihr Kontakt: Kai Anderson
welcome@promerit.com

Promerit ist das Beratungsunternehmen für Transformation und HR Management. Wir machen Organisationen und Menschen agiler, ermöglichen ihre Entwicklung und heben ihre Potenziale.

Erfolgreiche Veränderungen erfordern neue Kompetenzen, die richtige Führung und eine entsprechende Unternehmenskultur. Wir unterstützen das HR Management und die Unternehmensleitung darin, diese Hebel erfolgreich zu bedienen. Mit unserem Business Transformation Consulting unterstützen wir unsere Kunden, ihre Strategien erfolgreich umzusetzen. Wir ermöglichen die HR Transformation mit neuen HR Strategien, innovativen Konzepten in den HR Kernleistungen und wirksamen HR Prozessen. Im Geschäftsfeld HR Digitalisation gestalten wir die neue Arbeitswelt mit anwenderfreundlichen Cloud-Systemen.

Unsere Kombination aus strategischer Beratung und Umsetzungskompetenz schafft Lösungen, die wirken. Wir arbeiten mit Leidenschaft für das, was wir tun und mit Spaß an dem, wie wir es tun.



www.qentinel.de

Tel.: +49 211 / 42 47 12 45

Ihr Kontakt: Miika Kuoppamäki

miika.kuoppamäki@qentinel.com

Qentinel ist Spezialist für die Systemqualität, Messung und Quantifizierung von Geschäftsprozessen. 2002 in Helsinki gegründet, hat Qentinel bis heute weltweit mehr als 500 Projekte betreut. Täglich verlassen sich rund 50 Millionen Anwender auf die Zuverlässigkeit der von uns betreuten Systeme.

Die Qentinel Software-Lösungen helfen unseren Kunden, die Wertschöpfung und Qualität ihrer digitalen und operativen Prozesse zu messen, zu steuern und zu verbessern. Qentinel Ziel erlaubt die transparente und agile Steuerung komplexer Digitalisierungsprojekte von A bis Z. Qentinel PACE beschleunigt die sichere Markteinführung neuer Produkte und Features durch Automatisierungslösungen. Qentinel TOUCH macht die Customer Experience als Qualitätsfaktor messbar. Und Qentinel FOCUS analysiert, wie eine Investition das Unternehmen systemisch beeinflusst und Mehrwert erzeugt.

Mit Qentinel wird Ihr Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit ein exakt messbarer, datenbasierter Prozess. Sie haben jederzeit Klarheit über den Fortschritt, die Qualität und den Mehrwert Ihrer Maßnahmen. Und die Sicherheit, einen international erfahrenen Begleiter an Ihrer Seite zu haben.



agentbase AG

www.agentbase.de

Tel.: +49 5251 5472600

info@agentbase.de

agentbase AG – im Auftrag des Kunden

Die agentbase ist ein Team aus Agenten, das im Auftrag seiner Kunden unterwegs ist. Unsere Mission: Wir sichern Ihre Zukunft, indem wir Ihre Geschäfts- und Abstimmungsprozesse digitalisieren! Für uns ist jedes Kundenprojekt eine neue Mission, die wir im Sinne unserer Kunden erfüllen. Denn die Digitalisierung von Geschäfts- und Abstimmungsprozesse eröffnet Ihnen ganz neue Möglichkeiten und Chancen. Wir unterstützen Sie gerne dabei herauszufinden, welche dies sind! Sprechen Sie uns an!

°CENTIGRADE

Centigrade GmbH
www.centigrade.de

Tel.: +49 6 81 / 9 59 31 10
Ihr Kontakt: Clemens Lutsch
clemens.lutsch@centigrade.de

Centigrade unterstützt Unternehmen seit mehr als 10 Jahren bei der Entwicklung von User Interfaces, die sich durch hohe Benutzerfreundlichkeit, visuelle Attraktivität und technische Eleganz auszeichnen. Dank eines jungen, kreativen Teams von Usability Experten, Designern, Game Illustratoren und Software Architekten kann Centigrade über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg maßgeschneiderte User Experience Dienstleistungen bieten. Das Spektrum reicht von Nutzerstudien über Usability-Tests bis hin zu Konzeption und Design intuitiver User Interfaces und Icons für Desktop, Mobile und Embedded Anwendungen. Kundenprojekte umfassen unter anderem geschäftsorientierte User Interfaces wie etwa im ERP- und CRM-Bereich wie auch touch-basierte HMI's oder Visionsprojekte in der Industrie 4.0.

EPICOR[®]

Epicor Software Deutschland GmbH
www.epicor.com

Tel.: +49 69 / 66 12 76 20
Ihr Kontakt: Matthias Müller-Wolf
info.germany@epicor.com

Epicor Software Corporation fördert Unternehmenswachstum. Das Unternehmen bietet flexible, branchenspezifische Software, die auf die Bedürfnisse der Kunden in Fertigungsindustrie, Handel sowie Dienstleistung zugeschnitten ist. Ganz gleich ob in der Cloud, gehostet oder im eigenen Rechenzentrum – in jede Lösung fließen mehr als 40 Jahre Erfahrung mit den individuellen Geschäftsprozessen und betrieblichen Anforderungen der Epicor Kunden ein. Mit diesem tiefen Verständnis für Industrien steuern Epicor-Lösungen komplexe Umgebungen, erhöhen Effizienz und schaffen Freiräume in den Ressourcen, um Wachstum von Unternehmen voranzutreiben.

eurodata

eurodata AG
www.eurodata.de

Tel.: +49 68 18 80 80
Ihr Kontakt: Stefanie Meier
smartservices@eurodata.de

Die eurodata AG entwickelt und vermarktet cloudbasierte Softwarelösungen für Handelsnetze, Steuerberater und KMUs sowie Softwareprodukte zur Implementierung von Industrie 4.0 Lösungen. Mehr als 50.000 Kunden vertrauen den eurodata-Hochleistungsrechenzentren, einer sicheren Cloud „Made in Germany“, mit professionellen Business Intelligence-, Web- und Cloud-Dienstleistungen. Damit übernehmen wir auch die Verantwortung für den reibungslosen Betrieb der Lösungen. Die eurodata AG wurde 1965 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Saarbrücken. Heute fokussieren sich mehr als 500 Mitarbeiter nachhaltig auf den Erfolg unserer Kunden in ganz Europa.



Industrial Application Software GmbH
www.caniaserp.de

Tel.: +49 72 1 / 96 41 60
Ihr Kontakt: Alice von Korff
a.korff@caniaserp.de

Die Industrial Application Software (IAS) ist seit 1993 mit ihrem eigenentwickelten ERP-System caniasERP erfolgreich auf dem internationalen Markt. caniasERP ist eine anpassungsfähige, modular aufgebaute und integrierte Komplettlösung, die aktuell von mehr als 25.000 Anwendern in 27 verschiedenen Ländern genutzt wird. Über 25 Jahre Erfahrung in der Software-Entwicklung und Realisierung von komplexen ERP-Projekten in unterschiedlichen Branchen machen die IAS zu einem der Technologieführer unter den ERP-Anbietern für die mittelständische Industrie. Im Netzwerk der heutigen Unternehmensgruppe IAS setzen sich IT-Experten an neun internationalen Standorten für qualitativ hochwertige kundenorientierte Lösungen, effiziente Unternehmensprozesse und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in 14 Sprachen ein.



IFS Deutschland GmbH & Co. KG
ifsworld.com/de

Tel.: +49 9131 77 34 - 0
Ihr Kontakt: A. Obermeyer
Mail: a.obermeyer@ifsworld.com

IFS™ entwickelt und liefert weltweit Business Software für Unternehmen, die Güter produzieren und vertreiben, Anlagen unterhalten und Dienstleistungen erbringen. Die Branchenexpertise der Mitarbeiter, die innovativen Lösungen und der hohe Kunden-Fokus machen IFS zu einem der anerkannt führenden und meist empfohlenen Anbieter auf ihrem Gebiet. Über 3.500 Mitarbeiter unterstützen weltweit mehr als zehntausend Kunden mit einer Kombination aus lokalen Niederlassungen und einem stetig wachsenden Partnernetzwerk. IFS ist im deutschsprachigen Raum (D-A-CH-Region) in Erlangen und weiteren Niederlassungen in Dortmund, Mannheim und Neuss sowie in Zürich mit insgesamt rund 250 Mitarbeitern vertreten. Zu den mehr als 350 namhaften Kunden von IFS D-A-CH zählen zum Beispiel Dopag, Doppelmayer, Dürr Dental, Eickhoff, Avanco, Hama, Huber SE, Huf Hülsbeck & Fürst, K2, Kendrion, LPKF, Marabu, maxon motor, Nova Werke, Osma und Völkl Sports.



Materna GmbH
www.materna.de

Tel. : +49 231 5599-00
Ihr Kontakt: Nicole Materna
nicole.materna@materna.de

Materna ist ein Familienunternehmen der ITK-Branche und realisiert seit 35 Jahren sehr erfolgreich IT-Projekte für Kunden im öffentlichen und privaten Sektor. Europaweit arbeiten über 1.700 Mitarbeiter für das Unternehmen. Materna bietet in der Business Line Digital Enterprise von der digitalen Strategie bis zur Einführung eines Markenauftritts auf Basis marktführender Technologien alle Leistungen für das Digital Enterprise aus einer Hand. Zu den Kunden gehören sowohl B2C- und B2B-Unternehmen als auch Agenturen für digitales Marketing und Medien-Unternehmen.



Microsoft Deutschland GmbH
www.microsoft.com/de-de/

Tel.: +49 221 80 10 10 97
 Ihr Kontakt: Frank Naujoks
Frank.Naujoks@microsoft.com

Microsoft ist weltweit führender Hersteller von Standardsoftware, Services und Lösungen. Sie helfen Menschen sowie Unternehmen aller Branchen und Größen ihr Potenzial voll zu entfalten. Sicherheit und Zuverlässigkeit, Innovation und Integration sowie Offenheit und Interoperabilität stehen bei der Entwicklung aller Microsoft-Produkte im Mittelpunkt. Microsoft Dynamics steht für integrierte, flexible Unternehmenssoftware, die zur langfristigen Sicherung Ihres Erfolgs beiträgt und Sie darin unterstützt, schnell fundierte Geschäftsentscheidungen zu treffen. Ob Customer Relationship Management (CRM) oder Enterprise Resource Planning (ERP), ob Finanzmanagement, Supply Chain Management oder Business Intelligence und Reporting: Mit Microsoft Dynamics werden täglich anfallende Aufgaben und zentrale Geschäftsprozesse durchgängig automatisiert und optimiert. www.microsoftdynamics.de



OPITZ CONSULTING

OPITZ CONSULTING Deutschland GmbH
www.opitz-consulting.com

Tel.: +49 22 61/ 6 00 10
 Ihr Kontakt: Lars Tams
info@opitz-consulting.com

Überraschend mehr Möglichkeiten für ihren Erfolg: Die breite, technologische Expertise von Software Development, BPM & Integration über Big Data und Analytics bis hin zu Cloud & Infrastruktur macht uns zum Motor der Digitalisierung. Unsere interdisziplinären Teams bringen Sie nach vorne, ob im Einzelprojekt oder als ganzheitlicher Partner für die digitale Transformation. Wir leben Innovation und liefern Exzellenz, gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir die besten Lösungen von der Strategie bis zum Betrieb und sind miteinander erfolgreich. Mit 400 Mitarbeitern an 11 Standorten unterstützen wir mehr als 600 Kunden und 2/3 der DAX-Unternehmen mit individuellen Entwicklungen, Beratungen und Services.

Rödl & Partner

Rödl & Partner
www.roedl.de

Tel.: +49 911 / 9 19 30
 Ihr Kontakt:
info@roedl.de

Rödl & Partner ist als integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an 102 eigenen Standorten in 46 Ländern vertreten. Den dynamischen Erfolg in den Geschäftsfeldern Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung verdankt Rödl & Partner seinen rund 4.000 Partnern und Mitarbeitern.

Fachübergreifend betreut Rödl & Partner in besonderem Maße deutsche Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen bei ihren weltweiten Geschäftsaktivitäten sowie öffentliche Institutionen jeder Rechtsform.



SugarCRM Deutschland GmbH
www.sugarcrm.com

Tel.: +49 89 189 17 2000
Email: sales-emea@sugarcrm.com

SugarCRM gibt Unternehmen mit der gelenkigsten und kosteneffizientesten Customer-Relationship-Management (CRM)-Lösung genau die richtigen Werkzeuge an die Hand, um außergewöhnliche Kundenbeziehungen aufzubauen. Herkömmliche CRM-Systeme konzentrieren sich vor allem auf Management- und Reporting-Funktionen. Sugar hingegen fokussiert sich auf das Individuum und hilft, die Aktionen der Mitarbeiter mit Kundenkontakt zu koordinieren sowie die richtigen Informationen zur richtigen Zeit für diese bereitzustellen, um die Customer Experience zu etwas Außerordentlichem zu machen. Der Hauptsitz von SugarCRM ist in Cupertino (Kalifornien, USA) im Silicon Valley, der europäische Hauptsitz befindet sich in München. Das Unternehmen wird unterstützt durch Goldman Sachs, Draper Fisher Jurvetson, NEA und Walden International. Mehr als 2 Millionen Endanwender in 120 Ländern vertrauen auf SugarCRM.

Für weitere Informationen besuchen Sie: <http://www.sugarcrm.com/de>



Trovarit AG
www.trovarit.com

Tel.: +49 24 14 00 09 23
Ihr Kontakt: Joachim Hermanns
joachim.hermanns@trovarit.com

Die Trovarit AG begleitet Unternehmen bei der Business Transformation im digitalen Zeitalter. Mit unseren Werkzeugen (IT-Matchmaker®) und Services bieten wir „Digitalisierung von A bis Z“, d.h. von der Standortbestimmung im Hinblick auf Prozessreife und Digitalisierungsgrad, über die Entwicklung einer individuellen Digitalisierungsstrategie bis hin zur Planung und Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen kommt alles aus einer Hand.

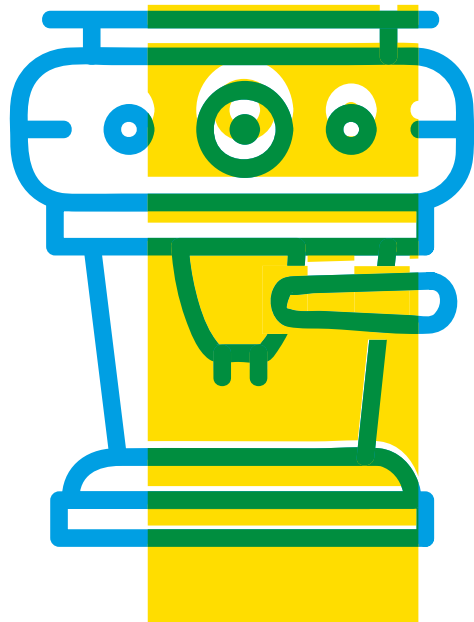
Unser interdisziplinäres Analytischen- und Consulting-Team steht Unternehmen unterschiedlichster Branchen seit mehr als 15 Jahren bei Organisations- und Business Software Projekten mit Rat und Tat zur Seite.



www.unity.de

Tel.: +49 29 55 / 74 32 16
Ihr Kontakt: Matthias Schwarzenberg
Matthias.Schwarzenberg@unity.de

UNITY steht für Innovation und Transformation. Wir steigern die Innovationskraft und die operative Exzellenz unserer Kunden. Gemeinsam mit ihnen führen wir Projekte zum Erfolg. Unsere Kunden profitieren von mehr als 20 Jahren Digitalisierungserfahrung. Unternehmen der Branchen Automotive, Luft- und Raumfahrt, Gesundheitswirtschaft und Medizintechnik, Energie, Pharma und Chemie sowie Maschinen- und Anlagenbau vertrauen unserer Expertise – vom renommierten mittelständischen Unternehmen bis zum Global Player. Wir sind mit 230 Mitarbeitern weltweit an 14 Standorten vertreten und führen rund um den Globus Kundenprojekte durch. Für exzellente Projektarbeit wurde UNITY 2016 von der Wirtschaftswoche mit dem „Best of Consulting“-Award ausgezeichnet.



Experten

für den Digitalen Wandel



Anderson, Kai

Vorstand und Gründungspartner
Promerit AG

Kai Anderson gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands. Sein Spezialgebiet ist Agilität und die Aktivierung der Workforce in internationalen Organisationen. Er begleitet Executives bei der Neuausrichtung und Transformation des Unternehmens sowie der Gestaltung eines modernen HR-Managements. 1999 gründete er die Promerit AG als neue Idee einer Beratung für Transformations- und Talent-Management. Gemeinsam mit Kunden und den wissenschaftlichen Partnern entwickelt er zukunftsweisende Management-Ansätze. Kai Anderson ist Autor des Buchs ‚Das agile Unternehmen‘, Speaker auf Veranstaltungen und Dozent in Seminaren zu Transformations-Themen.



Arnold, Heinrich

CEO,
Detecon International GmbH

Dr. Heinrich Arnold ist Chief Executive Officer von Detecon International und verantwortet damit die führende Management- und Technologieberatung „Made in Germany“. Zuvor steuerte er als Senior Vice President Innovation & Laboratories die Konzernforschung und -innovation der Deutschen Telekom und leitete die T-Labs mit ihren Standorten in Silicon Valley, Berlin und Israel. Er ist Gründer und Aufsichtsratsmitglied zahlreicher Telekom HighTech Spin-Offs. Der Innovations-Community in Deutschland steht er als Vorstands- und Beiratsmitglied (u.a. Connected Living e.V., Fraunhofer FOKUS, Labs Network Industrie 4.0, Max-Planck-Institut für Innovation, Münchener Kreis, Technologiestiftung Berlin) zur Verfügung.



Bosbach, Guido

Inhaber
ZUKUNFTheute

Der Arbeit-zusammen-denker Guido Bosbach ist selbstständiger Mentor, Berater, Dozent, Impulsdialog-„Speaker“, Autor und Experte für zeitgemäße Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung. Er baut Brücken zwischen neuesten theoretischen Erkenntnisse und deren praktischer Umsetzung. Er arbeitet an, in und mit Organisationen an der Gestaltung ihrer individuellen Zukunft. Dabei liegt sein Augenmerk auf der Visualisierung und Arbeit an den Ursachen statt an der Heilung von Symptomen. So entsteht Raum für erfolgreiche, nachhaltige und bedeutungsvolle ZusammenArbeit.

gb@zukunftheute.net



Bourne, Antony

Vice President,
Global Industry Solutions
IFS

Als Vice President von Global Industry Solutions, leitet Antony Bourne ein Team von global-industry Experten, die die IFS fokussierten Industrien abdecken sowie Verkauf, Marketing und Partnergewinnung unterstützen. Antony Bourne hat über 20 Jahre Erfahrung in der IT-Industrie, einschließlich der Arbeit im Fertigungsbereich. 1997 kam Antony Bourne zu IFS.



Chauvel, Dirk

Leiter CRM-Management
Materna newmedia

Dirk Chauvel ist Leiter CRM-Management bei Materna newmedia, der Materna-Marke für digitale Kommunikation.



Cole, Tim

Publizist der Wirtschaftstechnik,
Moderator, Trainer

Tim Cole ist ein Pionier des Internets: In den Anfängen des digitalen Zeitalters erfasste der Deutsch-Amerikaner als einer der ersten Journalisten die Bedeutung des World Wide Web. Heute führt der Experte für Wirtschaftstechnik Unternehmen und Menschen mit seinen spannenden Vorträgen in die digitale Zukunft.



Felser, Dr. Winfried

CEO,
NetSkill Solutions GmbH

Dr. Winfried Felser hat als Unternehmensberater und später als stellvertretender Leiter des Fraunhofer-Anwendungszentrums für Logistikorientierte Betriebswirtschaft in Paderborn Unternehmen dabei unterstützt, neue Technologien für den Wandel von Produkten und Wertschöpfungsprozessen zu nutzen. Der Preisträger des Bundeswettbewerbs Multimedia von 1999 (Bundesministerium für Wirtschaft) ist seit 2000 Betreiber der Competence Site, einem Kompetenz-Netzwerk mit mehreren Tausend Experten aus Wissenschaft und Praxis zu den Themenbereich Management, IT und Technik. Er ist zudem Herausgeber des Competence Reports und der Competence Books Themen wie BPM, MES, CRM, Business Intelligence, Industrie 4.0, Enterprise 2.0 und IntraLogistik.



Forth, Andreas

Vorstand - COO
agentbase ag Paderborn, Deutschland

Andreas Forth kann auf mehr als 20 Jahre Erfahrung mit IBM Softwarelösungen verweisen. Insbesondere die prozessunterstützenden - und kollaborativen Lösungen zum Personal- und Finanzmanagement stehen bei ihm im Fokus. Zudem hat sich in den letzten Jahren der Trend „Social Software als Innovationsfaktor für Unternehmen“ als ein weiterer Beratungsschwerpunkt herauskristallisiert.



Frühwacht, Harald

geschäftsführender Gesellschafter,
IDL GmbH Mitte

ist seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der IDL GmbH Mitte und verantwortet die Bereiche Entwicklung, Product Management sowie Corporate Services der Unternehmensgruppe. Bereits 1991 startete Frühwacht seine Karriere bei IDL als Berater. Er realisierte verschiedenste Konsolidierungsprojekte, leitete die Ent- und Weiterentwicklung der Software IDL.KONSIS und verantwortet den Ausbau des Produktportfolios hin zum Lösungsspektrum eines ganzheitlichen CPM-Anbieters.



Habel, Artur

Vertriebsleiter & Prokurist,
agentbase AG

Artur Habel beschäftigt sich seit über 23 Jahren mit dem Verkaufen von Prozessmanagementlösungen. Von der Eingangspostbearbeitung im Kunden- und Benutzerservice bis zur Stammdatenverwaltung und -freigabe war alles dabei. Dennoch hat er noch nicht alles an Workflows, Prozessen, Automatisierungen von Abläufen und Entscheidungen durch. Denn im Zuge der „Digitalen Transformation“ gibt es gerade im Bereich der Geschäfts- und Abstimmungsprozesse noch jede Menge zu tun.



Hattenbach, Jörg

Partner und Vorstand
der Rödl Consulting

Seit 2012 leitet er bei Rödl & Partner das Team Sanierung und Operative Exzellenz. Das Team für Operative Exzellenz implementiert Lean Management Systeme entlang der gesamten Supply Chain. Insbesondere in der Optimierung von leistungswirtschaftlichen Prozessen im Rahmen der Digitalisierung und Industrie 4.0 liegt der beratende Schwerpunkt. Jörg Hattenbach hat jahrelange Beratungserfahrung in einem der führenden Lean Management Institute sowie einer der renommiertesten Top-Management Strategieberatungsfirmen. Zu Beginn seiner Karriere war er für einige Jahre für einen englischen Logistikdienstleister in Asien tätig.



Hüllenkremer, Michael

Geschäftsführer,
camos Software
und Beratung GmbH

Dipl.-Wirtschaftsingenieur Michael Hüllenkremer war als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Prof. Dr. Bullinger) im Bereich „Wissensbasierte Systeme für technische Unternehmensbereiche“ tätig. Dabei war er maßgeblich an der Entwicklung eines wissensbasierten Arbeitsplanstellungssystems (CAPP) beteiligt und führte diese Lösung in mehreren namhaften Unternehmen wie z.B. Siemens, Mercedes Benz, MBB und Steyr-Daimler-Puch ein. Nach der Gründung von camos machte er, das Unternehmen in den Folgejahren zum Marktführer im Bereich rechnergestützter Arbeitsplanungssysteme und Produktkonfigurationslösungen.



Immich, Thomas

Mitbegründer und Geschäftsführer
Centigrade GmbH

Thomas Immich ist Mitbegründer und Geschäftsführer der Centigrade GmbH und leitet den Bereich UX Management. Er beschäftigt sich mit nutzerzentrierten User Interface Design Methoden im Hinblick auf deren technische Umsetzbarkeit und Werkzeugunterstützung. Er betreute zahlreiche Kundenprojekte namhafter Unternehmen und berät agile Softwareentwicklungsteams. Er spricht außerdem regelmäßig auf einschlägigen Konferenzen und wurde bereits mit mehreren Auszeichnungen prämiert („iF communication design award 2010“ sowie der „Best Session Award Usability Professionals 2009“.)



Jamm, Andreas

Gründer und CEO
BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH

Andreas Jamm ist Gründer und CEO bei BOLDLY GO INDUSTRIES GmbH, einer der führenden Innovations- und Technologieberatungen im SAP Umfeld. Nach Studium der Informatik und einer mehrjährigen Beraterlaufbahn, erfolgte im Jahr 2000 die Gründung des eigenen Unternehmens. BOLDLY GO INDUSTRIES berät und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation und der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Für seine Kunden und Mitarbeiter ist Andreas Jamm Impulsgeber und Innovator. Er ist in zahlreichen Netzwerken und als Speaker auf Kongressen aktiv.



Knappe, Martina

Director of Marketing für Europa,
SugarCRM

Martina Knappe verstärkt seit Mai 2017 SugarCRM als Director of Marketing für Europa, den Mittleren Osten und Afrika und legt den Fokus auf die Gestaltung und Umsetzung disruptiver Marketingstrategien und die Unterstützung der Partner. Sie besitzt mehr als 20 Jahre Erfahrung im Technologie-Sektor und bekleidete leitende Marketing-Positionen unter anderem bei Siemens und Avaya. Bevor sie zu SugarCRM stieß, war sie seit 2011 Head of EMEA Marketing bei Interactive Intelligence Group, Anbieter von Contact Center-Software.



Köster, Dr. Ralf

Geschäftsführung und
Gesellschafter der
BARTEC Gruppe

Dr. Ralf Köster war bis Dezember 2015 Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter der BARTEC Gruppe. Von 1996 bis 2004 war er bei einem Maschinenbaukonzern für CNC-Bearbeitungszentren als Vorsitzender der Geschäftsführung und Mitglied des Konzernvorstands, von 1991 bis 1996 als Mitglied der Geschäftsführung bei einer internationalen Maschinen- und Anlagenbaugruppe im Bereich der Druckindustrie tätig.

Im Oktober 2015 wurde Dr. Köster als „Entrepreneur of the Year 2015“ ausgezeichnet. Er ist ab Januar 2016 Entrepreneur und Investor sowie Aufsichtsrats/Beirat namhafter Unternehmen.



Küçük, Timur

Mitglied der Geschäftsführung
IAS GmbH

Herr Timur Küçük fing nach seinem Studium der Wirtschaftsinformatik bei der Industrial Application Software GmbH im Jahre 2005 an. Zunächst als Berater und später als Projektleiter tätig, betreute er insgesamt acht Jahre Kunden in verschiedenen Branchen rund um caniasERP. Herr Küçük leitete Projekte im Bereich Automotive, Elektronik, Verpackung, Baunebengewerbe, Textil u.v.m. Seit 2013 ist er Vertriebsleiter. Nur drei Jahre später, in 2016, wurde er zum Prokuristen ernannt und ist somit nun Mitglied der Geschäftsführung der IAS GmbH.



Kuoppamäki, Miika

Geschäftsführer,
Qentinel GmbH

Miika Kuoppamäki hat in Europa, Nord- und Südamerika, Asien sowie im Mittleren Osten und Afrika internationale Arbeitserfahrung gesammelt. Mit 29 Jahren stieg er bei Nokia zum Strategieleiter und Mitglied der Geschäftsleitung auf. Hiernach folgten weitere Stationen als Leiter der Neuproduktentwicklung bei Visa Europe in London und als Geschäftsführer einer technischen Beratungsgesellschaft in Finnland. Heute ist Miika Kuoppamäki Geschäftsführer der Qentinel GmbH in Düsseldorf und Mitglied des Vorstands der Qentinel Gruppe. Er ist für Internationalisierung und organisches Wachstum in Mitteleuropa verantwortlich.



Lutsch, Clemens

Head of UX Strategy
Centigrade GmbH

Clemens Lutsch arbeitet seit 1994 im Bereich Usability / User Experience. Er betreut und entwickelt bei Centigrade das Dienstleistungsangebot „UX Strategie“, in dem unter anderem neue Wege bei Innovationsmanagement, der Organisationsentwicklung und der Integration des Human-Centred Designs in die Unternehmenskultur begangen werden. Der Industrieanthropologe und Trainer arbeitete an internationalen Standards im Feld Software-Ergonomie, wie zum Beispiel als Editor des Projektes ISO 9241 - Part 161. Clemens Lutsch war zwei Jahre Fachvorstand der GermanUPA und ist im Beirat der Personenzertifizierungsstelle des Fraunhofer Institutes.



Meffert, Jürgen

Senior Partner von
McKinsey & Company und Leiter der
globalen Digital B2B Practice

Dr. Jürgen Meffert ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company und Leiter der globalen Digital B2B Practice. Er berät Unternehmen aus der Telekommunikations-, Hightech- und Medienindustrie und begleitet umfangreiche Transformationsprogramme in verschiedenen Bereichen: von Wachstums- und Innovationsstrategien, über Marketing und Vertrieb bis hin zu Prozessen und Organisation. Vor seinem Eintritt bei McKinsey war er für die Nixdorf Computer AG tätig, außerdem gehörte er dem Gründungsteam der Open Software Foundation an.



Müller-Wolf, Matthias

Regional VP Sales Europe,
Epicor Software Deutschland GmbH

Matthias Müller-Wolf ist seit 1. Juli 2016 Regional Vice President Europe bei Epicor Software am Standort Frankfurt am Main. Er leitet Nord- und Zentraleuropa als Gesamtregion und berichtet direkt an Sabby Gill, Executive Vice President Epicor International.

Vor seinem Wechsel war Müller-Wolf Vice President Sales EMEA bei T-Systems International. Davor zeichnete er sich in verschiedenen Geschäftsführungspositionen und Vertriebsleitungsfunktionen in der Enterprise Software Industrie aus u.a. bei SAP AG, Oracle, PeopleSoft, JD Edwards, PSI, Plaut und Serena Software GmbH.



Naujoks, Frank

Lead for Dynamics ERP
Microsoft Dynamics AX

Frank Naujoks arbeitet seit April 2013 bei Microsoft als Lead for Dynamics ERP. Der ehemalige Analyst, mit Stationen bei META Group, Hewson Group, IDC und i2s, hat einen Abschluss als Diplom-Kaufmann der Universität zu Köln.



Plass, Christoph

Mitglied des Vorstands,
UNITY AG

Christoph Plass ist Mitglied des Vorstands der UNITY AG. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit der Fachrichtung Fertigungstechnik an der Universität Paderborn gründete er 1995 gemeinsam mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier und seinem Vorstandskollegen Tomas Pfänder die Managementberatung UNITY, die heute nicht nur den Mittelstand, sondern auch 20 der DAX-30-Unternehmen zu ihren Kunden zählt. Christoph Plass berät Unternehmen in Digitalisierung und Industrie 4.0 und ist u.a. Mitautor der Bücher „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ und „Chefsache IT“.



Reidenbach, Marcus

Partner & Head of SAP SuccessFactors
Promerit AG

Marcus Reidenbach arbeitet als Partner mit dem Schwerpunkt E-Recruiting und Talent Management seit 2004 bei der Promerit AG. Dabei berät und betreut er Kunden in der Konzeption und Implementierung von Talent Management Systemen (Cloud und On-Premise) sowie hinsichtlich des Aufbaus von Talent Pools mit den dazugehörigen Services und Systemimplikationen. Zuvor war er bei Korn/Ferry Futurestep als Projektmanager der Global Technology Practice für den Ausbau des Bereichs Professional Services und Software verantwortlich.



Reinelt, Frank

COO Smart Services,
eurodata AG

Frank Reinelt verantwortet als Chief Operating Officer (COO) den Geschäftsbereich Smart Services bei der eurodata AG in Saarbrücken. Als diplomierter Wirtschaftsingenieur durchlief der verheiratete Vater von zwei Kindern diverse Funktionen als Berater, im Vertrieb und im Management bei internationalen Firmen wie Cognos (IBM), Siebel (Oracle), VoiceObject (Aspect), Infor und Mindjet (Corel) wo er zuletzt in London als Regional Vice President die Region UK, NORDICS, Niederlande/Luxembourg, Mittlerer Osten und Afrika die Bereiche Vertrieb, Marketing und Service leitete.



Rühl, Gisbert

Vorsitzender des Vorstands (CEO),
Klößner & CO

Gisbert Rühl ist nach mehreren Stationen in leitenden Positionen in der Industrie und Beratung seit 2005 im Vorstand des Klößner & Co Konzerns – zunächst als Finanzvorstand und seit 2009 als Vorsitzender des Vorstands. Aktuell treibt Gisbert Rühl mit voller Kraft die Digitale Transformation von Klößner & Co sowie die Entwicklung einer offenen Industrie Plattform voran, bei der das Unternehmen eine Vorreiterrolle in der Stahlindustrie einnimmt.



Rychlik, Thomas

Vorstand - Leiter Professional Services & Entwicklung
agentbase AG Paderborn, Deutschland

Thomas Rychlik ist seit mehr als 20 Jahren im Umfeld der kollaborativen Lösungen, speziell im Bereich Prozess und Projektmanagement, aktiv. Als Vorstand der agentbase AG ist er für die Bereiche Professional Services und Entwicklung verantwortlich, aber auch nach wie vor bei den Kunden vor Ort im Einsatz. Die Schwerpunkte seiner Projekte liegen in den Bereichen Business Process Management, mit speziellem Fokus auf den Produktentwicklungsprozess.



Schell, Otto

GM Global SAP Business Architect and
Head of SAP CCoE

Seit 2008 ist Otto Schell in der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) e.V. ehrenamtlicher Vorstand Branchen/Geschäftsprozesse, Ressort Branchen. Daneben leitet er u.a. den Arbeitskreis Globalisierung und ist aktiv in diversen DSAG/SAP-Gremien sowie im internationalen Umfeld der SAP-Anwendergruppen.

Otto Schell ist GM Global SAP Business Architect and Head of SAP CCoE und leitet als SAP Business Process Manager das EMEA SAP Business CCoE eines globalen Automobilherstellers. In dieser Rolle ist er in globalen und regionalen Transformation/SAP-Initiativen vertreten und mit dem Aufbau der SAP CCoEs vertraut.



Smikale, Dirk

Programmleiter
„innogize our work“,
innogy SE

Dirk Smikale ist bei der innogy SE mit Sitz in Essen für das Programm „innogize our work“ verantwortlich. Er war vorher mehr als 20 Jahre im RWE Konzern in verschiedenen Funktionen im operativen Personalmanagement tätig, bevor er strategische HR-Funktionen übernahm. In dieser Rolle ist er seit Anfang 2015 für die Gestaltung einer agilen Arbeitskultur zuständig. Er ist überzeugt davon, dass die Transformation nur in einem gemeinsamen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gelingt, in dem die Teams sich die neue Arbeitskultur entlang strategischer Dimensionen erarbeiten.



Sontow, Dr. Karsten

Vorstand
Trovarit AG

Dr. Karsten Sontow ist seit Anfang 2001 Vorstand der Trovarit AG, Aachen, wo er die Bereiche Marketing, Account Management, Research und Finanzen verantwortet. Seinen Dokortitel im Maschinenbau erwarb er an der RWTH Aachen. Seine Tätigkeitsschwerpunkte lagen in Forschung und Beratung zur Entwicklung und zum Management Technischer Dienstleistungen, zum Electronic Business sowie zur Auswahl und Einführung von Software-Lösungen für Instandhaltung, Service und Facility Management. Seit Januar 2014 ist er stellvertretender Vorsitzender des Arbeitskreises ERP des BITKOM.



Steffen, Thomas

Vice President Content
Management & Collaboration
Materna GmbH

Thomas Steffen verantwortet seit über zehn Jahren Projekte für Internet-Auftritte, Intranets und Mitarbeiterportale. Seit 2014 ist er Vice President für den Bereich Content Management & Collaboration.



Strubberg, Dirk

Business Development,
Qentinel GmbH

Dirk Strubberg ist Diplom-Kommunikationswirt und Experte für Transformationsprozesse. Als Director und Partner internationaler Unternehmensberatungen hat er seit Mitte der 90er Jahre die Privatisierung mehrerer Staatsunternehmen sowie Fusionen, Spin-Offs und Reorganisationen großer Industriekonzerne und Finanzinstitute begleitet. Über zehn Jahre plante und leitete er für den Bereich Corporate Strategy and Communications eines DAX-30-Konzerns diverse Change- und Brandingprojekte. Bei Qentinel arbeitet er leidenschaftlich an „System Thinking“ für die systemische Analyse von Geschäfts- und Transformationsprozessen.



Töpfer, Carolin Desirée

Bloggerin,
Digitalisierung-jetzt

Carolin Desirée Töpfer unterstützt Unternehmen und ihre Menschen bei der Umsetzung der Digitalen Transformation. Dabei arbeitet sie an der Schnittstelle zwischen den technischen und sozialen Herausforderungen, die eine solche Veränderung mit sich bringt. Als Expertin für Datenschutz und IT-Sicherheit hat sie das Hacker Thinking Konzept entwickelt und hilft so Mitarbeitern, Managern aber auch internationalen Experten, die Herausforderungen der IT-Sicherheit in komplexen hybriden Infrastrukturen zu meistern. Außerdem bietet sie Digitale Starthilfe für Geschäftsführer und Unternehmer an, damit sie die digitale Welt begreifen und eine nachhaltige Strategie erarbeiten können.



Treutlein, Peter

Mitgründer und Vorstand
der Trovarit AG

Als Spezialist für Auftragsabwicklung, Supply Chain Management und Informationsmanagement, berät Peter Treutlein erfolgreich Unternehmen bei der Auswahl, Einführung und Einsatzoptimierung von ERP-Systemen. Peter Treutlein ist Mitgründer und Vorstand der Trovarit AG, Aachen, wo er die Bereiche Vertrieb, Projektbetreuung und Contentmanagement/Engineering verantwortet. Die Trovarit ist ein auf Software-Projekte spezialisiertes anbieterunabhängiges Beratungshaus, das sich insbesondere durch die Entwicklung und den Einsatz wissenschaftlich fundierter Vorgehensweisen und Werkzeuge einen Namen gemacht hat.



Wagner, Marc

Managing Partner &
Board Member
Detecon International GmbH

Marc Wagner ist Mitglied des Management Board der Detecon. Er verantwortet die Practice Company ReBuilding und begleitet Unternehmen bei der Digitalen Transformation rund um die Themen digitale Ökosysteme, Innovation und zukunftsfähige Arbeitsorganisationen. Er war zuvor in unterschiedlichen Leitungsfunktionen u.a. für die Themenkomplexe Restrukturierung, Financial-Management, CHRO-Advisory und Peoplemanagement verantwortlich und startete seine berufliche Laufbahn als Gründer eines IT Start-Ups. Marc Wagner ist Herausgeber diverser Studien und Publikationen rund um New Work und Innovationskultur sowie Mitautor des Buches „New Work – auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“.



Winters, Phil

SugarCRM

Auf internationalem Parkett gilt Phil Winters als einer der renommierten Experten in Customer Experience, Customer Journey Mapping und Customer Intelligence. Er ist Autor und Redner und überzeugt in seinen Vorträgen mit Argumenten, die aus seiner Arbeit mit Unternehmen weltweit resultieren. Seine berufliche Laufbahn begann beim SAS Institute. Zweieinhalb Jahrzehnte hatte er Führungspositionen in Marketing, Vertrieb, IT oder im Executive Management inne. Er ist langjähriges Mitglied im Beirat der Firma KNIME, Anbieter einer Open-Source Plattform für Analytics. Heute gibt er Erfahrungen als unabhängiger Berater, als Key-Note Referent und Autor sowie in interaktiven Workshops und Seminaren weiter.

DETECON
CONSULTING

Rödl & Partner

promerit
TALENT TO TRANSFORM

**BOLDLY GO
INDUSTRIES**



 **SUGARCRM**



OPITZ CONSULTING

°CENTIGRADE 

ias Industrial
Application
Software | **canias**^{ERP}

 **eurodata**

 **Qentinel**



MATERNA
Information & Communications

Zur Digitalisierung wurde bereits eine Vielzahl hervorragender Bücher geschrieben. Diese Werke haben deutlich gemacht: Deutschlands Unternehmen müssen handeln, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Über das Why müssen wir uns also immer weniger streiten, hier herrscht fast Common Sense. Auch einzelne Lösungsbausteine und Teilbereiche wie CRM/CXM, MES, Industrie 4.0, ... wurden und werden in anderen Büchern und auch Competence Books in aller Tiefe betrachtet. Eher das What for, aber vor allem das How ist beim konkreten "Machen" oft noch unklar.

Dass eine reine Technikzentrierung ein Irrweg ist, wissen wir spätestens seit der deutlichen Veranschaulichung von Thorsten Dirks, ehemals BITKOM ("Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess."). Jenseits dieses Irrwegs herrscht oft noch Ungewissheit. Fragen des richtigen Paradigmas bzw. der richtigen Ausrichtung und Priorisierung von Zielen zu klären, ist daher ebenso erfolgsrelevant, wie Fragen zur Vorgehensweise und möglichen Werkzeugen kontextadäquat zu beantworten. Ob vor allem Effizienz und Qualität im Vordergrund stehen oder der Mensch, insbesondere der Kunde, oder die Innovation, macht am Schluss einen wesentlichen Unterschied im Kontext der Digitalisierung aus. Ob man direkt im Sinne eines Digital@Scale oder doch erst einmal Lean und im Sinne des MVP-Konzepts vorgeht ist eine essentielle Entscheidung, die z.B. auch von der Reife des Unternehmens abhängt oder ganz einfach von den finanziellen Möglichkeiten. Gerade der Mittelstand ist oft gezwungen, in schlanken Konzepten zu denken. Vielleicht müssen wir aber radikal neu denken und „Disruptive Champions“ schaffen. Auf jeden Fall kommen wir an einem „Company ReBuilding“ nicht vorbei.

Diese und andere Fragen klärt daher das vorliegende Competence Book und verweist zugleich auf wichtige Köpfe, Partner und Informationsquellen der Branche. Vielleicht mit am wichtigsten: Die Erfolgs-Cases auch und insbesondere aus dem Mittelstand. Unternehmen wie innogy, AXA, Klöckner, thyssenkrupp, SPORTTOTAL AG und Bosch Rexroth weisen den Weg in einen mutigen Wandel.

ISBN-13: 978-3-945658-17-8

€ 49,90 (D)