

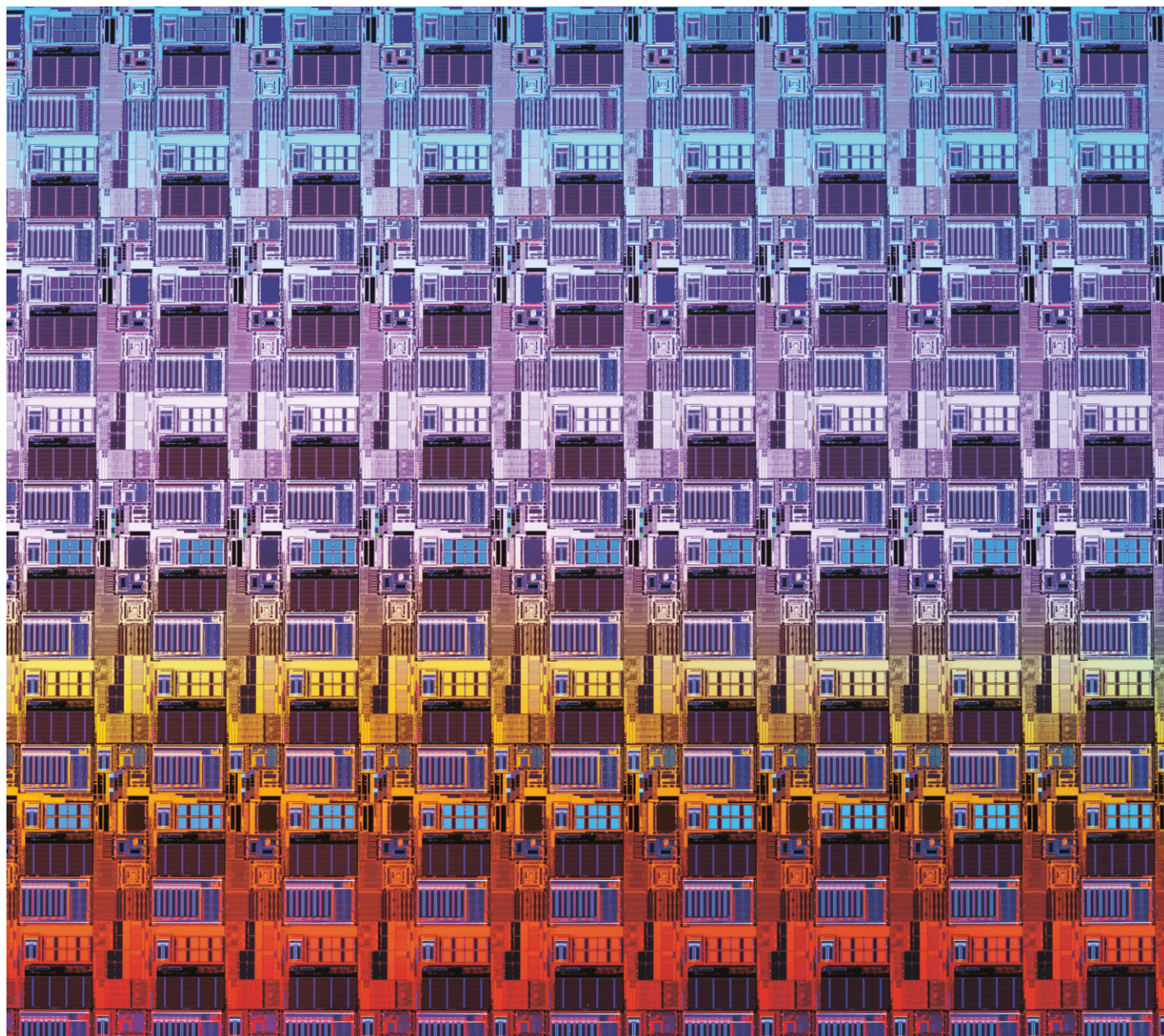
FORECAST

KAPITÄN AUF DIE
BRÜCKE
DIGITALE TRANSFORMATION

DAS ENDE DER
GIESSKANNE
INVESTITIONSMANAGEMENT

DER EINKAUF IST TOT,
ES LEBE DER EINKAUF
BESCHAFFUNG

DER SCHLÜSSEL ZUM
DATENSCHATZ
BUSINESS INTELLIGENCE



EDITORIAL	3
UNTERNEHMEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION KAPITÄN AUF DIE BRÜCKE	4
WAS MACHEN START-UP-UNTERNEHMER ANDERS? NO GURU, NO METHOD, NO TEACHER	12
INTERVIEW MIT MICHAEL PFEIFFER, BPW BERGISCHE ACHSEN „WIR BRINGEN LICHT IN DIE BLACKBOX“	16
INVESTITIONSMANAGEMENT DAS ENDE DER GIESSKANNE	24
FINANZORGANISATION DER CFO ALS CPU	28
INTERVIEW MIT DER AHAG UNTERNEHMENSBERATUNG BUSINESS INTELLIGENCE – DER SCHLÜSSEL ZUM DATENSCHATZ	34
WEGBEREITER DER DIGITALEN REVOLUTION DER EINKAUF IST TOT, ES LEBE DER EINKAUF	38
INTERVIEW MIT NICK SOHNEMANN, FUTURE CANDY „WIR BRAUCHEN EINE KULTUR DES MACHENS“	42
EBNER STOLZ	48
IMPRESSUM	50

Willkommen im Jahr 2020!

>> Wer am 29. Februar Geburtstag hat, kann ihn in diesem Schaltjahr feiern. Das Beethovenjahr zum 250. Geburtstag des Komponisten zieht Bonn in seinen Bann. Im Sommer findet erstmals die Fußball-Europameisterschaft auf dem ganzen Kontinent statt. Einen Spitzenplatz in der europäischen Wirtschaft hält erneut Deutschlands Industrie: 80% der produzierenden Unternehmen haben ihre komplette Wertschöpfungskette digitalisiert. Ihre Ankündigung sechs Jahre zuvor haben sie wahr gemacht. Nun profitieren sie von effizienteren Abläufen, Kosteneinsparungen und einer optimalen Anpassung an die Kundenwünsche.

Wie realistisch ist es, dass wir das Jahr 2020 genau so erleben werden? Beethovenjahr und Fußball-EM sind gesetzt. Die digitale Transformation ganzer mittelständisch geprägter Industriezweige kann ebenfalls bis dahin gelingen. FORECAST belässt es nicht bei Spekulationen. Wir stellen wichtige Aspekte der Digitalisierung vor und zeigen erfolgreiche Beispiele für das Management der vierten industriellen Revolution.

Ein erfolgreicher Weg ins Jahr 2020 braucht unter starker Führung der Unternehmensleitung einen regelrechten Fahrplan der digitalen Transformation. Was dazu gehört, lesen Sie im Leitartikel dieser Ausgabe.

Gründer und Geschäftsführer von Start-ups schildern, was für sie zum Management der Digitalisierung gehört – und was etablierte Mittelständler davon lernen können.

Dass jedes produzierende Unternehmen in der Industrie 4.0 Chancen nutzen kann, zeigt das Beispiel eines traditionellen

Achsenherstellers. Innerhalb kurzer Zeit wurde aus ihm ein digital orientierter System- und Mobilitätspartner.

Als eines der größten Hemmnisse auf dem Weg zur digitalen Transformation wird die Finanzierbarkeit angesehen. Unbestritten kostet dieser Wandel viel Geld. Hier ist strategisch kluges Investieren gefragt – die Gießkanne hat ausgedient.

Weit mehr als nur ein Meister der Zahlen ist der CFO. Wir beschreiben seine Rolle als einen der wichtigsten Funktionsträger im Industrie-4.0-Unternehmen.

Daten werden erst dann zum Wertvollsten, was Unternehmen im Jahr 2020 besitzen, wenn sie zu profitablen Informationen umgewandelt werden. Wir sprechen mit Experten, die genau das für ihre Kunden tun.

Die Vernetzung von Abteilungen und Prozessen entlang der Wertschöpfungskette ist entscheidend für erfolgreiches Digitalisierungsmanagement. Der Einkauf kann hier zum Schlüssel werden. Denn er arbeitet bereits seit Langem mit allen internen und externen Partnern zusammen.

Mit unserem Interviewpartner Nick Sohnmann, Vordenker und Wegbereiter in Sachen Digitalisierung, sind wir uns einig: Mittelständler haben die besten Voraussetzungen, um die digitale Zukunft zu gestalten: die Mittel, ein funktionierendes Geschäftsmodell, eine Marke und vor allem Kunden. Was manchen noch fehlt, ist der Mut und das Wissen um das Wie.

Hier wünschen wir Ihnen, ganz analog, eine inspirierende und erhellende Lektüre!

<<



Prof. Dr. Heiko Aurenz



Andreas Schüren



Martin Tschochner



Kapitän auf die Brücke

UNTERNEHMEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Die Unternehmen der Zukunft digitalisieren ihre Geschäftsprozesse und -modelle. Auf ihrem Weg in die digitale Welt beweisen Kapitän und Mannschaft dabei Mut, Innovationskraft und großen Veränderungswillen.

Erfolgreiche digitale Transformation bedeutet, Technologien wie Cloud Computing, Sensorik, Data Analytics oder Robotics und 3-D-Druck intelligent zu Prozess-, Produkt- und Serviceinnovationen zu kombinieren. Solche digitalen Transformationen ganzer Unternehmen sind nicht allein Sache des IT-Leiters. Sie gelingen nur mit der entsprechenden Führung auf der Kommandobrücke. Welche Chancen stecken in diesem Veränderungsprozess? Was müssen Unternehmen beachten, um den Wandel vom analog handelnden Mittelständler zum digital erfolgreichen Player zu vollziehen?

>> Willkommen im „Internet of everything“, willkommen in der nahen Zukunft.

Hier werden im Jahr 2020 geschätzte 50 Milliarden Objekte und Menschen miteinander verbunden sein. Produkte und Maschinen, Haushaltsgeräte, Bürogegenstände, Kleidungsstücke, Lebensmittel, Fahrräder, Mülltonnen: Alles geht online, und online geht alles, was bisher nur analog möglich war. Das Internet wird viel mehr als heute die Lebenswirklichkeit abbilden und sie verändern. So bringen smarte Assistenten eine neue Form von Intelligenz in die Fabrik und den Alltag, sei es in Form von Armbändern oder Brillen oder von digitalen Assistenzsystemen, die unsere Umgebung filtern, Empfehlungen aussprechen oder auch vollautomatisch Entscheidungen treffen. Mensch und Maschine nähern sich weiter an. Warenströme – vom weltumspannenden Frachtverkehr bis zur privaten Lebensmittelbestellung – werden noch einmal erheblich effizienter organisiert. Kundenwünsche nach maßgeschneiderten Angeboten werden zu den Herstellkosten einer Massenproduktion erfüllt.

Eine faszinierende Vorstellung der Zukunft, die Unternehmen große Chancen bietet, das eigene Kerngeschäft weiterzuentwickeln, Kunden einen besseren Service zu bieten und schnellere Reaktionszeiten zu erzielen.

Das brauchen wir nicht? Das betrifft unser Geschäft nicht? Das sitzen wir aus? Das wird schiefgehen: Wer zukünftig noch

wettbewerbsfähig sein will, muss die Digitalisierung im eigenen Unternehmen aktiv vorantreiben, ja die Geschwindigkeit massiv erhöhen. Ganz gleich ob Dienstleister, Produzent oder Handelsunternehmen, Konzern oder Mittelständler, mit Business-to-Business-Kunden oder am Endverbraucher orientiert. Die Digitalisierung aller Geschäftszweige ist also kein Selbstzweck. Sie hat längst begonnen und ist nicht aufzuhalten.

Die aktuelle Gründergeneration – besonders die im Silicon Valley – versteht die Digitalisierung als historische Chance, um Marktstrukturen grundlegend zu verändern. Bei europäischen Unternehmen hingegen herrscht oft die Wahrnehmung: Es digitalisieren sich nur die Verkaufskanäle und gegebenenfalls noch die Produkte. Also werben und verkaufen wir eben auch via Internet oder bauen mehr Sensoren in unsere Maschinen ein. Das wird allerdings auf lange Sicht nicht ausreichen. Das Sesam-öffne-dich in die neue Welt der Industrie 4.0 heißt digitale Transformation.

Digitale Transformation

Im Kultfilm „Tron“ wird der menschliche Protagonist, in Bits und Bytes digitalisiert, ein Bestandteil der Computer-Software. Diese Art der digitalen Umwandlung ist zum Glück nicht gemeint mit „digitaler Transformation“. Hier geht es um die digitale Abbildung und Weiterentwicklung von Unternehmensprozessen, des Kundenerlebnisses und von Geschäftsmodellen. Alles, was man bisher analog, teilweise per Hand und

meist umständlich mit Lieferanten und Kunden erledigte, wird zukünftig digital gelöst.

Digitale Transformation lässt sich nicht abteilungsweise oder nur für Teilprozesse umsetzen. Es geht um eine ganzheitliche Betrachtung der Lieferkette, der Waren- und Finanzströme, der unternehmensweiten Zusammenarbeit, der Schnittstellen zu Kunden, Lieferanten, Stakeholdern. Solche weitreichenden Veränderungen setzt man effizient besser top-down um als bottom-up: Nur wenn die Unternehmensführung die digitale Transformation vorantreibt, wird sie gelingen.

Gefragt sind das Management des Gesamtprozesses durch einen Digitalverantwortlichen in der Unternehmensführung, eine unternehmensweite Strategie und klare Zielvorgaben. Die IT ist natürlich ein wesentlicher Faktor der Digitalisierung. Vielfach müssen hier die entsprechenden Systeme und Fähig-

keiten der Mitarbeiter verbessert werden, bevor der eigentliche Change-Prozess beginnen kann, der weit über IT-Technologie hinausgeht.

Viele Vorgehensweisen und Entscheidungsmuster bei der Transformation gelten branchenübergreifend: Überall gibt es digitale Vorreiter, die ihre Mitbewerber heute schon ausstechen – und an denen man sein Handeln orientieren kann. Sie starten beispielsweise Innovationsprozesse zunächst außerhalb des Unternehmens, in einem geschützten Raum. Dieser Bereich ist völlig losgelöst von bestehenden Unternehmens- und IT-Infrastrukturen, um Freiraum für neues Denken zu schaffen und eine schnelle Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Neue Ideen, die weder perfekt aussehen, noch perfekt funktionieren, werden so direkt am Markt getestet, um Erfahrungen und Daten zu sammeln.

Schauen wir etwas detaillierter auf die drei wichtigsten Themenfelder der digitalen Transformation, wie sie das MIT Center for Digital Business in einer Studie ermittelt hat:

1. Schaffung positiver Kundenerlebnisse
2. Effiziente Gestaltung von Unternehmensprozessen
3. Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle

Die digitale Transformation ist kein Technologiethema, sondern eine Sache von Strategie und Change-Management.

Zunächst lag der Fokus auf der Verbesserung und Automatisierung von Prozessen, heute ist digitale Führung in der Form gefragt, das Geschäft völlig neu zu denken.



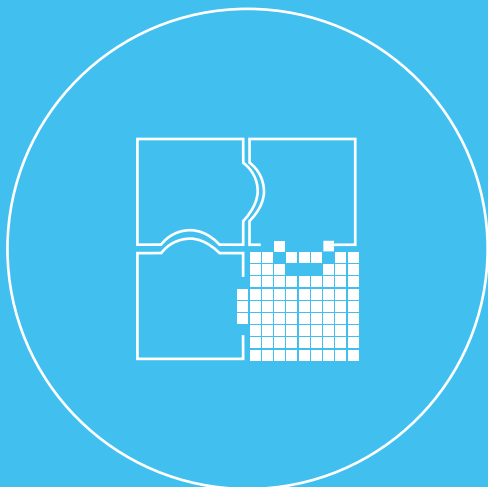
KUNDE

- > Datenbasierte Segmentierung
- > Informationen aus sozialen Netzwerken
- > Digital gestützter Vertrieb
- > Predictive Marketing
- > Touchpoint-Management
- > Cross-Channel-Services



PROZESSE

- > Digitalisierung von Prozessen
- > Smart Factory/Supply Chain
- > Worker Enablement
- > Breitbandkommunikation
- > Community Knowledge Sharing
- > Datenbasierte Entscheidungsfindung



GESCHÄFTSMODELL

- > Digitale Adaption
- > Smarte Produkte/Services
- > Digitale Globalisierung
- > Unternehmensintegration
- > Shared digital Services
- > Disruptionen denken

Schaffung positiver Kundenerlebnisse

König war der Kunde schon immer, zumindest sollte man seine Rolle so wahrnehmen. Im Industrie-4.0-Zeitalter wird er zum Kaiser. Wie nie zuvor können Unternehmen hier ein vertieftes Verständnis für einzelne Kundensegmente oder Märkte gewinnen. Damit können Kunden gezielter denn je angesprochen werden; mit für sie individuell entwickelten Produkten oder Dienstleistungen. Eine entsprechende Datenbasis und Analysetools vorausgesetzt, werden selbst Vorhersagen über zukünftige Kaufentscheidungen oder Kundenabwanderungen möglich. Das Unternehmen So1 beispielsweise ermöglicht mittels künstlicher Intelligenz einzelne Konsumenten mit individuellen Preisen anzusprechen, die bis zu zehnfach effizienter als klassische Promotions sind.

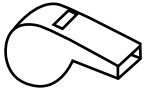
Effiziente Gestaltung von Unternehmensprozessen

Damit der Kunde mit positiven Erlebnissen überzeugt wird, müssen die Unternehmensprozesse noch einmal effizienter und vor allem skalierbar werden. Dazu gehört unter anderem die Automation zeitintensiver, aber wenig wertschöpfender Tätigkeiten. Die Mitarbeiter können sich stattdessen vermehrt um Angelegenheiten kümmern, die eine höhere Wertschöpfung erzielen. Über Videokonferenzen können mit geringsten Kosten Meetings für internationale Teams abgehalten werden. Kollaborationstools helfen den Mitarbeitern in der täglichen Projektarbeit und ermöglichen das Teilen von Wissen. Die Technologie erlaubt standortunabhängiges Arbeiten, auch im Home-Office.

Führungskräften bietet die digitale Transformation ausführlichere Entscheidungsgrundlagen. Denn hier basieren Entscheidungen nicht mehr auf Annahmen der letzten Jahre, sondern auf detaillierten Echtzeitdaten und Predictive Analytics. In der Produktion entstehen Chancen durch Augmented Reality oder additive Fertigung (3-D-Druck), z. B. im Rahmen der Wartung und Reparatur von Flugzeugen mithilfe einer integrierten, direkten und digitalen Produktion von Metallteilen. Die Ersatzteil- und Instandhaltungskosten können mithilfe additiver Fertigungsverfahren deutlich reduziert werden.

Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle

In letzter Konsequenz werden sich die meisten Geschäftsmodelle verändern. Zum Beispiel indem der Stahlhändler Klöckner digitale Services wie die Warenverfolgung von Stahllieferungen oder die Rahmenvertragspflege durch den Kunden ermöglicht. Oder indem BPW, ein Hersteller von Achskomponenten mit Telematiklösungen, zum Dienstleister für das Flottenmanagement wird (nachzulesen im Interview mit dem geschäftsführenden Gesellschafter Michael Pfeiffer auf Seite 16). Alternativ kann auch der Weg über komplett neue digitale Geschäftsmodelle gegangen werden. Viele Neugründungen wie Google, Airbnb, Amazon, Uber basieren auf neuen digitalen Geschäftsmodellen.



Fahrplan zur digitalen Transformation

Machen Sie Digitalisierung zur Chefsache

Digitale Transformation muss Teil der Unternehmensstrategie werden und damit auf oberster Unternehmensebene angesiedelt werden. Chefsache ist beispielsweise auch die Abwehr von Cyberangriffen, besonders in einer komplett vernetzten Produktion. Eine Aufgabe, die nicht in der IT-Abteilung allein gelöst werden kann, sondern auf die Agenda der Unternehmensführung gehört.

Stellen Sie ein Digitalisierungsteam auf

Ein Team aus allen Bereichs- und Abteilungsleitern und relevanten Mitarbeitern ist zu bilden, das sich mit der digitalen Transformation befasst und direkt an die Geschäftsleitung berichtet. Ein Chief Digital Officer (CDO) steuert alle Aktivitäten und Maßnahmen und koordiniert sie.

Entwickeln Sie eine Digitalisierungsstrategie

Auf Basis einer umfangreichen Analyse, welche Prozesse, Teile und Bereiche des Unternehmens in welchen Themenfeldern digitalisiert werden sollten, wird eine Digitalisierungsstrategie entwickelt.

Investieren Sie in die digitale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter

Welche Fähigkeiten brauchen die Mitarbeiter bei der digitalen Transformation? Welche Kompetenz- und Umsetzungslücken gibt es bei Datenverarbeitung, Automatisierung, Vernetzung und Kundenschnittstellen? Mit einem umfassenden Weiterbildungsangebot erwerben die Mitarbeiter notwendige Zusatzqualifikationen und Kompetenzen. Spezialisten, beispielsweise für die Analyse großer Datenmengen, sind rar. Die Unternehmen müssen sich jetzt darum kümmern, diese Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden.

Digitalisieren Sie Ihr Geschäftsmodell

Wenn eine disruptive Technologie das bisherige Geschäftsmodell des Unternehmens bedroht, muss dieses daran angepasst oder völlig neue Geschäftsmodelle, Produkte und Lösungen entwickelt werden.

Nutzen Sie den wertvollen Datenrohstoff

Daten sind die Rohstoffe dieses Jahrhunderts. Unternehmen müssen effizient mit ihnen umgehen. Sie müssen lernen, auf breiter Basis mit ihnen zu arbeiten. Durch den Einsatz von Big-Data-Technologien können entscheidungsrelevante Erkenntnisse gewonnen werden. Auch kleinere Unternehmen können ihre Produkt- und Servicequalität mit dem geschickten Einsatz von Big Data deutlich steigern. Die Unternehmen sollten ihre komplette Wertschöpfungskette und die Lebenszyklen ihrer Produkte digital abbilden können. Bisher wird nur rund ein Prozent der in der Produktion anfallenden Daten genutzt.

Setzen Sie die neuesten Technologien ein

Viele verfügbare Technologien können dabei helfen, Geschäftsprozesse schneller, effektiver und kostengünstiger zu erledigen. Die Einführung von Software zur Digitalisierung administrativer Prozesse führt zu schnellen Erfolgen: Performance und Datensicherheit steigen, die Compliance wird verbessert und die Kundenzufriedenheit nimmt zu. Durch eine bedarfsgerechte Form der flexiblen Nutzung von IT-Leistungen per Cloud Computing bezahlen Unternehmen nur noch das, was wirklich genutzt wird.

Entwickeln Sie digitale Lösungen gemeinsam mit Kunden und Partnern

Effizienz verbessern ist gut, Kundenerlebnisse optimieren ist besser: Kunden und Partner sind in die Digitalisierung der Geschäftsprozesse oder des Geschäftsmodells zu integrieren, um neue Lösungen partnerschaftlich zu entwickeln. Unternehmen müssen entscheiden, welche strategischen Schnittstellen sie kontrollieren müssen, um den Kontakt zum Kunden zu behalten und sich gegen neue Wettbewerber zu behaupten.

Erweitern Sie Ihre Wettbewerbsbetrachtung um Tech-Unternehmen

Bei der Wettbewerbsbetrachtung muss zukünftig deutlich breiter gedacht werden. So sollten auch die Entwicklung und Innovationen von Technologieunternehmen beobachtet und analysiert werden. Ein zukünftiger Wettbewerber könnte aus dem Silicon Valley kommen!

Kooperieren Sie mit Start-ups

Partnerschaften mit Start-ups und mittelständischen IT-Unternehmen, High-Tech-Konzernen und Beratungsgesellschaften sollten erwogen werden. Kooperationskompetenz wird zur neuen Kernkompetenz. Wer schneller und besser mit Partnern kooperiert und diese tiefer integriert, wird im Wettbewerb gewinnen. <<

Sind Sie digitalisierungsreif?

Jedes Unternehmen hat einen eigenen digitalen „Reifegrad“. Bedeutet: Je nach Voraussetzungen im Unternehmen, beim Geschäftsmodell, oder in der Wertschöpfungs- und Lieferantenkette wird die digitale Transformation einfacher gelingen oder komplizierter umzusetzen sein. Ebner Stolz hat hier ein Vorgehen entwickelt, um den digitalen Reifegrad eines Unternehmens zu bestimmen.

Diesen Reifegrad ermitteln wir in Workshops systematisch gemeinsam mit unseren Kunden. Durch Vergleich mit Konkurrenten, anderen Branchen und digitalen Vorreitern bewerten wir, wo Sie stehen, und noch wichtiger, welche Entwicklungschancen und Handlungsfelder sich in den vorher genannten drei Themenfeldern der digitalen Transformation – positives Kundenerlebnis, effiziente Unternehmensprozesse und digitales Geschäftsmodell – ergeben.



no guru
no method
no teacher

WAS MACHEN START-UP-UNTERNEHMER ANDERS?

Ihre Büros sind in Graffiti-verzierten Hinterhöfen, sie schlurfen in Kapuzenpullovern zur Arbeit und Meetings halten sie am Kicker-Tisch ab. Ihr Traum: In den „Club der Einhörner“ zu gelangen, den Jungunternehmen, die mit über einer Milliarde Dollar bewertet werden. Dieses Bild von Start-up-Gründern gehört zum Mythos dieser Szene. Doch sie wegen solcher Klischees nicht ernst zu nehmen, wäre kurzsichtig. Auch wenn für viele der Unicorn-Club ein Luftschloss bleibt, so haben zahlreiche Start-ups doch bewiesen: Gerade den Newcomern fällt der Durchbruch in der digitalen Welt leichter als den etablierten Unternehmen. Denn im Netz hängt der Erfolg nicht von Größe, Alter und Erfahrung ab. Entscheidender sind andere Kriterien. Welche das sind, erfahren Sie in dieser Umfrage. FORECAST hat Gründer und Geschäftsführer von Start-ups gefragt: Was können etablierte Unternehmen des Mittelstands von ihnen lernen, wenn es um das Management der Digitalisierung geht?



Cybus ermöglicht es Geräteherstellern, sichere Online-Schnittstellen zu ihren Produkten zur Verfügung zu stellen. So können sich Maschinen vernetzen und mit externen Industrieanwendungen kommunizieren.

*Pierre Manière
CEO*

Cybus GmbH, Hamburg, Gründung: 2015

„Etablierten Unternehmen stehen manchmal der eigene Perfektionismus und die eigenen, hohen Ansprüche im Weg. Natürlich besteht für alle – vom Start-up bis zum Großkonzern – das Ziel darin, den Kunden ein tolles Produkt oder eine gute Dienstleistung zu bieten. Aber was gut ist, lässt sich ganz unterschiedlich definieren. Hier passt sehr gut der Vergleich zwischen Muffin und Hochzeitstorte. Viele große Unternehmen wollen den Kunden eine fünfstöckige Torte mit Sahnehäubchen, Schokoglasur und Marzipanblumen backen. Das Ergebnis ist beeindruckend, aber um dahin zu kommen, braucht man sehr viel Zeit und manchmal schießt man damit auch über das Ziel hinaus. Start-ups dagegen backen lieber erst einmal einen kleinen Muffin, der als Prototyp dient. Der ist auch schon sehr lecker und man kann viel schneller mit ihm an den Markt gehen. Der zusätzliche Vorteil: Wenn man im Kleinen anfängt, kann man den Muffin gemeinsam mit dem Kunden optimieren. Er entscheidet dann, welches Topping oben draufkommt und wie er verziert werden soll – und ist dann am Ende damit vielleicht sogar glücklicher als mit der aufwendigen Hochzeitstorte.“

Mit Boxcryptor hat Secomba eine Software entwickelt, die es ermöglicht, Dateien in der Cloud sicher zu verschlüsseln.

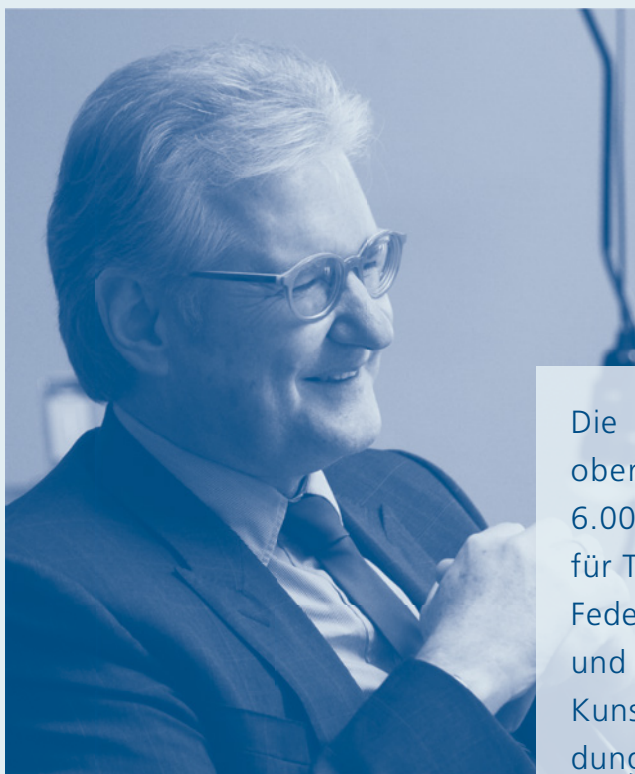


*Andrea Pfundmeier
Geschäftsführerin
Secomba GmbH, Augsburg, Gründung: 2011*

„Start-ups haben das Ohr noch sehr nah am Markt, schon allein deshalb, weil ihr Geschäftsmodell meist darin besteht, aktuelle Probleme zu lösen. Besonders in der Anfangsphase führen sie daher viele Gespräche mit potenziellen Kunden. Manchmal kann das dann auch die Augen öffnen und zu einer Kehrtwende in der Strategie führen. Unser Anfang war zum Beispiel sehr typisch für ein Start-up: Wir hatten eine Produktidee und brauchten dafür eine sichere Datenübertragung per Cloud. Weil es diese nicht gab, entwickelten wir eine eigene Verschlüsselungssoftware. Das ursprünglich geplante Produkt interessierte niemanden, die Software Boxcryptor dagegen wollten alle. Wir haben sofort umdisponiert und das ‚Beifangprodukt‘ in den Mittelpunkt unseres Geschäftsmodells gestellt. Etablierte Unternehmen verlassen sich dagegen oft zu lange auf den Erfolg ihrer Produkte. Stattdessen wäre es jedoch klug, diese immer wieder zu hinterfragen oder gar infrage zu stellen. Mit dieser Einstellung ließen sich Neuerungen, wie ja auch die Digitalisierung eine ist, sehr viel schneller umsetzen.“

„Wir bringen Licht in die Blackbox“

VOM ACHSENHERSTELLER ZUM MOBILITÄTS- UND SYSTEMPARTNER:
DIGITALER WANDEL BEI DER BPW



Die BPW Bergische Achsen KG mit Hauptsitz im oberbergischen Wiehl produziert mit mehr als 6.000 Mitarbeitern Teile, Technologien und Systeme für Truck- und Trailerhersteller. Von der Achse über Federungssysteme und Bremsen, Verschleißsysteme und Aufbautentechnik, Beleuchtungssysteme und Kunststofftechnologien bis hin zu Telematikanwendungen. Wie sich die weltweit tätige BPW mit 1,2 Mrd. Euro Umsatz vom klassischen Zulieferer zum digital orientierten Lösungsanbieter wandelt, erzählt Michael Pfeiffer. Für FORECAST sprachen Dr. Werner Holzmayer und Thomas Mundus von Ebner Stolz mit dem geschäftsführenden Gesellschafter der BPW über Fehler der Vergangenheit, Erfolge in der Gegenwart und eine Vision von der Zukunft der Unternehmensgruppe.

>> FORECAST: „Viele Unternehmen sind wie BPW im Zeitalter der Pferdekutschen groß geworden und haben im Gegensatz zu Ihnen den Sprung ins automobiler Zeitalter nicht geschafft. Nun geht es um einen weiteren Sprung, den ins Zeitalter von Industrie 4.0. Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für einen originären Achsenhersteller?“

Michael Pfeiffer: „Die Trailerbranche hängt in der Entwicklung und Außendarstellung, vor allem im Vergleich zu den Zugmaschinenherstellern, im wahrsten Sinne des Wortes hinterher. Das heißt, unsere Kunden, die Fahrzeug- und Trailerhersteller, sind eher traditionell und familienorientiert geprägt, handwerklich organisiert.“

Den ersten Schritt zur Digitalisierung haben wir daher erst zur Jahrtausendwende mit der Inbetriebnahme eines neuen Logistikzentrums genommen. Bis zu dem Zeitpunkt war von Barcodes oder computergesteuerten Warenströmen wenig bis gar nichts zu sehen. Jetzt haben wir ein modernes, vollautomatisiertes Logistikzentrum. Es war für uns eine ganz neue Welt, da wir von da an viel mehr Wert auf Daten gelegt, mit Daten gesteuert und somit auch viel mehr Sicherheit bekommen haben. Das hat dem Unternehmen einen unheimlichen Schub gegeben, weil wir uns plötzlich mit ganz neuen Themen in der Tiefe beschäftigt haben. Und einen Veränderungsprozess im Kopf in Gang setzten.“

FORECAST: „Was genau hat sich verändert?“

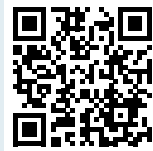
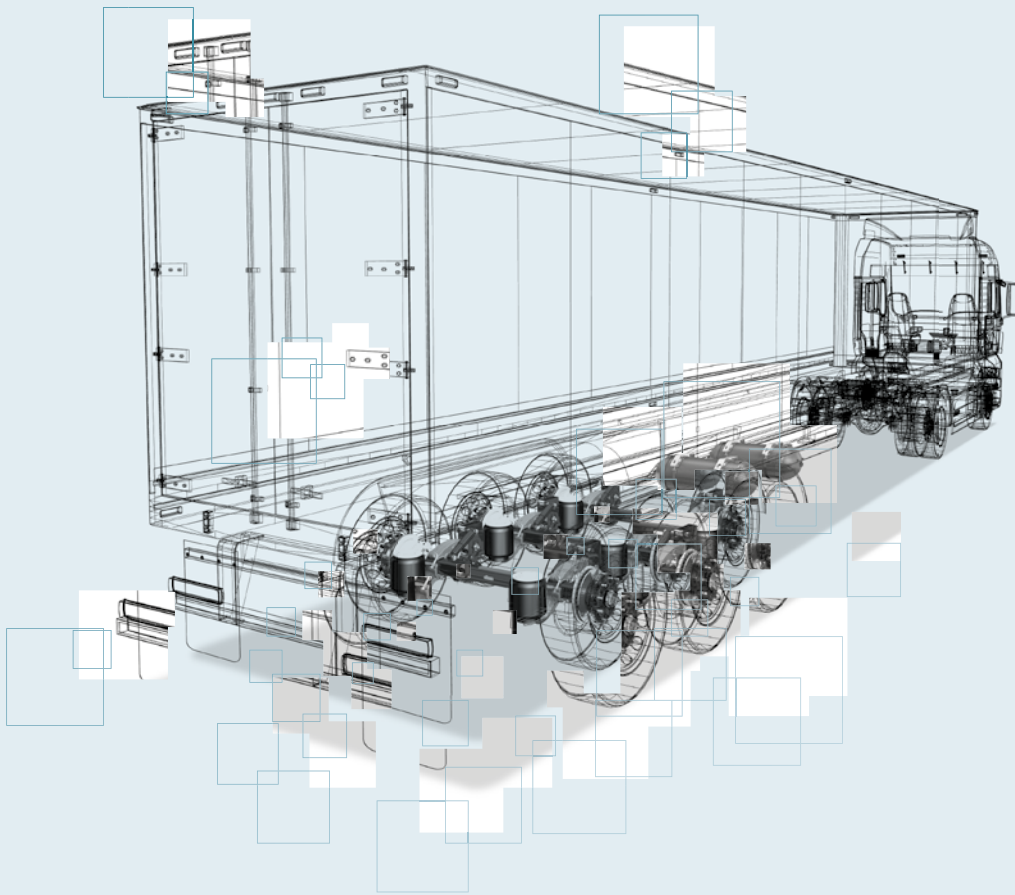
Michael Pfeiffer: „Unsere Mitarbeiter, wir alle, sind offener für Veränderungen geworden und positiver gegenüber neuen Technologien eingestellt. Bei der Entwicklung des Zentrums kamen damals Kollegen aus Bereichen des Unternehmens zusammen, die teilweise noch nie etwas mit einem PC zu tun hatten. Das war der Startschuss. Heute spielen Technologien und Informationen eine zentrale Rolle. Heute müssen Daten verfügbar sein, und zwar möglichst schnell, um Anschlussentscheidungen treffen zu können. Das war früher nicht wirklich relevant.“



FORECAST: „In Ihre Produkte sind auch digitale Elemente eingeflossen. Was war der Auslöser dafür?“

Michael Pfeiffer: „In den 90er-Jahren haben wir einen strategischen Fehler gemacht und zu lange auf die Technologie der Trommelbremse vertraut. Wir haben den Siegeszug der Scheibenbremsen unterschätzt und Marktanteile eingebüßt. Unsere Achsen waren auch durch weitere technische Innovationen der Konkurrenz immer austauschbarer geworden. Da wird man schon nachdenklich, wenn man erkennt, dass eigentlich das Herzstück, was man im Markt anpreist, plötzlich keinen besonderen Wert mehr hat.“

Wir mussten uns also hinterfragen, uns in Teilen neu aufstellen und andere Schwerpunkte setzen. Zu der Zeit haben wir auch viele Gespräche mit unseren Kunden und deren Endkunden, den Spediteuren, geführt. Eine Aussage ist bei mir besonders hängen geblieben: ‚Vergessen Sie nie: die Intelligenz, die sitzt nicht auf dem Bock, die sitzt hier bei mir in meinem Büro. Hier müssen die Entscheidungen getroffen werden und nicht im Führerhaus.‘ Es ging für uns also nun darum, die relevanten Informationen zu identifizieren, messbar zu machen und an den Entscheider zu senden. Also insgesamt Licht in die Blackbox des Trailers zu bringen.“



BPW: we think transport
auf www.youtube.com

„Es ging für uns darum, die relevanten Informationen zu identifizieren, messbar zu machen und an den Entscheider zu senden. Also insgesamt Licht in die Black-box des Trailers zu bringen.“

„Wer hätte auch gedacht, dass ein Achsenhersteller eine Telematikfirma kauft? Aber es war für uns strategisch notwendig und sinnvoll.“

FORECAST: „Werden die notwendigen Informationen für den Spediteur nicht von der Zugmaschine übermittelt?“

Michael Pfeiffer: „Die Spediteure können ja die Zugmaschine und den Trailer nicht aus einer Hand kaufen. Der Truck liefert Informationen über das Fahrerprofil, er sieht genau, wie der Fahrer fährt, wie er Gas gibt, wie er bremst, sodass man dann gezielt durch Schulungen Einfluss nehmen kann. Er sieht, wie der Treibstoffverbrauch oder die Bremsen der Zugmaschine abgenutzt sind und kann dann beispielsweise gezielt Reparaturen organisieren. Das alles konnte der Trailer aber bislang so nicht. Um Ihr Eingangsbeispiel von den Pferdeutschen aufzunehmen: Früher haben die Menschen sehr viel Wert auf die Kutsche gelegt, aber um die Pferde hat sich keiner auch nur ansatzweise Gedanken gemacht. Heute machen sich alle Gedanken um die Pferde, aber nicht mehr um die Kutsche, also den Trailer. Für viele ist ein Trailer nicht mehr als eine fahrende Europalette. Dieses Verhältnis möchten wir wieder umdrehen. Das heißt, wir müssen wieder mit unseren Trailer-technologien auf Augenhöhe mit dem Truckhersteller kommen. Dessen Kompetenz endet schließlich mit seiner Zugmaschine. Mit dem Aufbau des Trailers, dem Verladeprozess, dem Umgang mit Transportgut, ist er nicht vertraut.“

FORECAST: „Und da haben Sie Ihre Chance gesehen?“

Michael Pfeiffer: „Ja, richtig. Nehmen wir das Beispiel des Rotterdamer Hafens: Dort sieht man schon heute, dass die Maschinen untereinander vernetzt sind und miteinander vollautomatisch kommunizieren und agieren. Der Mensch zieht sich auf den rein dispositiven Charakter zurück. Das ist auch unsere Vision für die klassische Straßenlogistik. Heute sind die Unternehmen mit höchster Effektivität und Effizienz in der Produktion, im innerbetrieblichen Warenfluss aufgestellt. Wirft man dann einen Blick in die Verladehallen vieler Unternehmen, findet man sich spätestens auf den Ladeflächen der Trailer in den Wilden Westen zurückversetzt. Es herrscht eine relative Unordnung. Die Ware wird dann erst wieder beim Warenempfänger in einen geordneten Prozess überführt. In der Phase dazwischen sehen wir Potenzial für die digitale Logistik.

Es geht um Schaffung von Transparenz, der Optimierung von Prozessen und der Reduzierung von Verschwendung.“

FORECAST: „Wie sind Sie dann weiter vorgegangen?“

Michael Pfeiffer: „Zunächst haben wir uns gesagt, dass wir den Spediteur, den Fahrzeugbetreiber besser kennenlernen müssen. Gestartet haben wir mit unserem wichtigsten Logistikpartner und haben uns vor Ort die Prozesse angeschaut, haben gemeinsame Arbeitsgruppen gebildet und so eine gemeinsame Gesprächsbasis, ein gemeinsames Verständnis von Logistik entwickelt. Dies haben wir mit mehreren Speditionen wiederholt und machen das auch weiterhin, um uns à jour zu halten. Im Kern hat der Dialog unsere These bestätigt, dass es Defizite bei der Versorgung mit entscheidungsrelevanten Informationen gibt bzw. gab.“

FORECAST: „Was war Ihr Ansatz, um diese Informationen zu erheben?“

Michael Pfeiffer: „Unser Gedanke war: Wenn der Spediteur Informationen braucht, dann müssen wir Intelligenz ins Fahrwerk bringen. Wir haben überlegt, welche Komponenten sind es wert, aus Verschleißgründen oder Beschädigungsgründen mit Sensoren überwacht zu werden? Die Datenübertragung kann natürlich nur über Telematik stattfinden. Also haben wir uns eine Telematikfirma ins Haus geholt, auf deren Basis wir dann unser Netz aufgebaut haben. Diese Entscheidung hat außerhalb unserer Gruppe für Stirnrunzeln gesorgt. Wer hätte auch gedacht, dass ein Achsenhersteller eine Telematikfirma kauft? Aber es war für uns strategisch notwendig und sinnvoll.“

FORECAST: „Gab es Widerstände vonseiten der Trailerhersteller, da Sie ja jetzt auf deren Kunden direkt zugreifen?“

Michael Pfeiffer: „Manche waren tatsächlich zunächst verärgert, weil wir plötzlich mit deren Kunden gesprochen haben. Wobei die Trailerhersteller schon wahrnehmen, dass wir mit deren Kunden über Themen sprechen, die die Hersteller nicht direkt betreffen. Wir sprechen also nicht über das Fahrwerk.

Sondern eigentlich darüber, wie der Kunde organisiert ist und wo wir ihn mit unserer Produktpalette in Fragen der Liefertreue, Lieferperformance etc. unterstützen können. Wir sprechen über Telematik, Instandhaltung, Ersatzteile, Prozesse. Durch unsere Mobilitätspartnerschaft sind wir über die gesamte Lebensdauer des Trailers mit an Bord und generieren dadurch für uns neue Geschäfte.“

FORECAST: „Wie haben Sie Ihre Mannschaft auf diesen Weg mitgenommen?“

Michael Pfeiffer: „Ein wesentlicher Schritt war der schon angesprochene Kauf der Telematikfirma. So konnten wir uns schnell das notwendige Know-how aneignen. Aber auch personell hat sich einiges getan. Über alle Führungsebenen hinweg haben wir innerhalb von zwei Jahren zahlreiche neue Leute eingestellt. Das geht gar nicht anders, denn man braucht ja auch Andersdenkende.“

FORECAST: „War es schwierig für Sie, neue Leute ins Bergische zu holen?“

Michael Pfeiffer: „Sie sprechen unsere ländliche Lage an. Aber das hat gut funktioniert. Denn wir geben den Mitarbei-

tern hier interessante Aufgaben und das Gefühl, etwas gestalten und bewegen zu können. Ohne sich für jede Kleinigkeit über mehrere Hierarchiestufen eine Genehmigung abholen zu müssen. So machen wir den ohnehin nur gefühlten Standortnachteil wett.“

FORECAST: „Welche weiteren Erfolgsfaktoren für den Wandel gibt es?“

Michael Pfeiffer: „Neben der sinnvollen Ergänzung der Belegschaft ist es uns sehr wichtig gewesen, dass die Führungskräfte den Wandel vorleben. Man muss selbst Hand anlegen. Wir haben die zentralen Projekte deswegen zur Chefsache erklärt und haben intensiv mitgearbeitet. Wir haben aber auch von drei ganz wesentlichen unterstützenden Elementen profitiert.“

FORECAST: „Welche waren das?“

Michael Pfeiffer: „Erstens profitierten wir von unseren kurzen Entscheidungswegen. Selbst für umfangreiche Weichenstellungen benötigen wir in der Geschäftsleitung, als persönlich haftende Gesellschafter, keine langwierigen Gesellschafterbeschlüsse. Zweitens haben wir zu der Zeit den lange geplanten



„Es ist bei uns Tradition, dass wir den Betriebsrat immer früh in alle Prozesse mit einbeziehen und informieren. Es gab und gibt keine Geheimnisse.“

Generationswechsel in der Führungsspitze vollzogen und eine neue Geschäftsleitung aufgebaut, in der wir einen ganz besonderen Zusammenhalt haben. Wir sind alle beseelt von unserer Vision, Mobilitäts- und Systempartner zu werden. Drittens wurden wir stark vom Betriebsrat unterstützt.“

FORECAST: „Wie sah diese Unterstützung konkret aus?“

Michael Pfeiffer: „Es ist bei uns Tradition, dass wir den Betriebsrat immer früh in alle Prozesse mit einbeziehen und informieren. Es gab und gibt keine Geheimnisse. Als wir dann punktuell Probleme hatten, das Mittelmanagement mitzunehmen, hat der Betriebsrat sehr konstruktiv, gewissenhaft und besonnen mitgewirkt.“

FORECAST: „Das klingt im Ganzen nach einem weitestgehend reibungslosen Wandel.“

Michael Pfeiffer: „Das dachten wir auch. Bis wir 2014 mit unserer neuen Botschaft der Mobilitäts- und Systempartnerschaft und unserem Claim „we think transport“ auf die IAA gehen wollten. Unsere Kommunikationsagentur hat zur Vorbereitung unsere Mitarbeiter nach Inhalten der Partnerschaften befragt. Das Ergebnis war ernüchternd. Der Begriff der Mobilitätspartnerschaft war überhaupt nicht verstanden und verinnerlicht worden.“

FORECAST: „Kein gutes Timing, wenn die eigene Mannschaft kurz vor der IAA nicht vertreten kann, was beim Kunden beworben werden soll. Wie haben Sie darauf reagiert?“

Michael Pfeiffer: „Wir haben uns weitere externe Unterstützung hinzugeholt. Denn 45 Kollegen mussten ad hoc so geschult werden, dass sie das Mobilitäts- und Systempartnerschaftsmodell entsprechend ausrollen können. Wir hatten nicht viel Zeit und haben drei Tage lang intensive Workshops durchgeführt, wo wir die Themen von allen Seiten noch mal beleuchtet und uns kritisch mit den Modellen auseinandergesetzt haben. Und es hat funktioniert. Besonders gefreut hat mich zu erleben, wie intensiv und konzentriert sich die Kollegen von morgens acht bis abends um halb neun mit dem Thema beschäftigt haben. Es war toll zu sehen, wie alle mitgezogen haben.“

FORECAST: „Welche weiteren Schritte auf dem eingeschlagenen Weg sehen Sie?“

Michael Pfeiffer: „Grundsätzlich ist so ein Entwicklungsprozess ja nie zu Ende. Wir müssen natürlich jetzt schon wieder weiterdenken, über 2020 hinaus. Auch wenn in den aufgesetzten Projekten noch viel zu tun ist, kann man jetzt doch schon den Zielzustand erkennen. Heißt für mich, dass wir schon jetzt wieder Impulse setzen müssen, weiter zu denken und zu gehen. Konkret gibt es noch zwei wesentliche Entwicklungsfelder in der digitalen Logistik. Zum einen die Optimierung der Ladefracht, z. B. mit einer Ladeplatzerkennung. Hierzu werden wir eine entsprechende Produktstudie auf der IAA vorstellen. Zum anderen wird es darum gehen, die Daten von Truck und Trailer zusammenzuführen. Hier gilt es, Prozesse und Schnittstellen zu harmonisieren.“

FORECAST: „Herr Pfeiffer, vielen Dank für das interessante Gespräch.“

<<



milabent bietet eine Self-Service-Werbeplattform für kleine und mittlere Unternehmen an, die hiermit aus einer Hand einfach und kostengünstig digital werben können. Darüber hinaus hat das Unternehmen einen cloudbasierten Landingpage-Builder für konversionsoptimierte Kampagnen auf mobilen Endgeräten im Markt etabliert.

aboutvalue ist die Informationsplattform für digitale Innovationen. Hier werden die wichtigsten Begriffe, Methoden, Ansätze, Erfolgsgeschichten, Geschäftsmodelle, Vertreter und Lösungsansätze rund um die digitale Transformation bei Unternehmen vorgestellt.

*Dr. Judith Gentz
Gründerin der milabent GmbH, Hamburg, Gründung: 2010
und Inhaberin von aboutvalue*

„Als Start-up-Unternehmerin muss ich bereit sein, jeden Tag etwas zu riskieren. Ich bin es gewohnt, zahlreiche Bälle in der Luft zu halten und Euphorie und Enttäuschung zugleich auszuhalten. Meine Mitarbeiter muss ich motivieren, täglich etwas Neues zu lernen und Großes zu bewegen. Gleichzeitig muss ich ihnen Sicherheit vermitteln, wenngleich ich jederzeit an der Grenze der unternehmerischen Existenz agiere. Alles wird in Wachstum investiert. Individuelle Ziele und Sicherheit stehen weit hinter der Leidenschaft für das Unternehmen, aus Überzeugung, etwas Einzigartiges zu erschaffen. Etablierte Unternehmen können von Start-ups einiges lernen: Mut haben, wirklich etwas zu riskieren. Ohne Komfort und ohne Rückfahrkarte aufzubrechen. Hätte ich die Ressourcen und Wettbewerbsvorteile eines deutschen Mittelständlers, sähe ich nicht die Bedrohung durch die ‚Datenkrake‘ Google oder des Silicon Valleys. Ich fühlte vielmehr die einmalige Chance der Digitalisierung, selbst zu einem Giganten der Tech-Industrie aufsteigen zu können.“

ArtiMinds Robotics entwickelt Software, die es ermöglicht, komplexe menschliche Bewegungen als Robotik-Applikation zu programmieren.

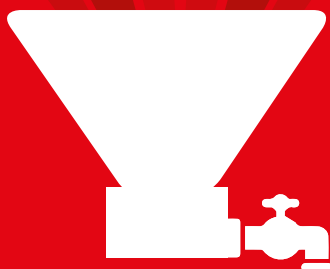


*Dr.-Ing. Sven R. Schmidt-Rohr
CEO, Co-founder*

ArtiMinds Robotics GmbH, Karlsruhe, Gründung: 2013

„Digitalisierung‘ ist eine Umschreibung von Marc Andreessens berühmter Aussage ‚Software is Eating the World‘.“

Auch für die Industrie und industrienähe Dienstleistungen gilt dies nun in rasant steigendem Maße. Nun prägt Software eine völlig andere Dynamik bei Entwicklungsprozessen, Vertrieb und Support, v. a. aber Produktion und Service. Daher sind Start-ups vor allem im Bereich der Softwarelösungen so erfolgreich. Denn die veränderte Dynamik benötigt auch völlig anderes Mitarbeiterverhalten und Firmenkulturen. Auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung müssen höchst agil und mit Eigenverantwortung im positiven wie im negativen Sinne Entscheidungen in allen Bereichen instant treffen können: in der Produktentwicklung wie in allen Stufen des Kundenkontakts. Wem dieser kulturelle Wandel nicht gelingt, wird langfristig untergehen – dies gilt für Mitarbeiter wie Unternehmen gleichermaßen.“



Das Ende der Gießkanne

STRATEGISCH KLUG INVESTIEREN

Die Digitalisierung kostet viel Geld. Unternehmen müssen überwiegend erhebliche Summen investieren, um die Transformation zur Industrie 4.0 zu schaffen. Dabei besteht ein großer Handlungsdruck. Denn zu langes Zögern oder Fehlentscheidungen können das wirtschaftliche Ergebnis langfristig belasten – und das ganze Unternehmen gefährden. Wurden Investitionsbudgets bisher vielfach nach dem Gießkannenprinzip verteilt, muss nun ein Umdenken stattfinden: strategisch kluges Investieren ist gefragt, zielgerichtet und effizient.

>> Vier von fünf Industrieunternehmen in Deutschland haben ambitionierte Pläne: Bis zum Jahr 2020 wollen sie ihre komplette Wertschöpfungskette digitalisieren. Sie versprechen sich davon eine Menge: effizientere Abläufe, hohe Kosteneinsparungen, optimierte Steuerung, höhere Flexibilität und eine bessere Anpassung auf Kundenwünsche.

Investitionsprogramm gesucht

Auf dem Weg zur Industrie 4.0 sind hohe Investitionen notwendig. Die Entscheidungen, wofür genau investiert werden soll und in welcher Höhe, zählen zu den folgeschweren Weichenstellungen im Unternehmen. Sie sollten immer einer betriebswirtschaftlichen Maxime folgen. Ganz gleich, ob es sich um innovative Business-Analytics-Technologien handelt, um digital vernetzte Fertigungslinien oder um Investitionen in andere Segmente der Digitalisierung. Kurzschlussentscheidungen und Aktionismus oder die Verteilung von Budgets mit der Gießkanne sind hier ungeeignet. Was ist gesucht? Ein mittel- bis langfristiges Investitionsprogramm, das sich aus den strategischen Unternehmenszielen ableitet und die Chancen der Digitalisierung optimal ausschöpft. So kann jede Investition ihren maximalen Nutzen entfalten und die Zukunft des Unternehmens sichern.

Wenn der Einzelfall die Regel ist

Im Mittelstand müsste es eigentlich einen internen Wettbewerb um die Investitionsbudgets geben; nach fest definierten Kriterien. Doch der Regelfall sieht anders aus: Investitionsentscheidungen werden nicht umfassend genug, in Form von Businessplänen, bewertet und priorisiert. Ertrags- und Liquiditätseffekte werden nicht in der Mehrjahresplanung abgebildet. Auch der „Return on Investment“ zur Beurteilung von Investitionen kann zu kurz greifen. Es bleiben oft Einzelfallentscheidungen, die die Abhängigkeiten oder Wechselwirkungen vernachlässigen und den strategischen Einfluss eines abgestimmten, schlüssigen Investitionsprogramms außer Acht lassen.

Familiäre Sparsamkeit als Bremse

Vor allem familiengeführte, mittelständische Unternehmen investieren oft zu vorsichtig und werten das Thema Digitalisierung als „Modeerscheinung“ ab. Zwar gilt Sparsamkeit als Tugend. Aber in übertriebener Form führt sie zu Investitionsstaus oder zu einem Verschlafen des Marktwandels. **Zu spätes Reagieren kann fatale Folgen haben: Viele Unternehmen sind bereits ein Opfer des digitalen Darwinismus geworden.**

Fragen stellen, Antworten geben, investieren.

Wer in die digitale Transformation investieren will, sollte sich vorab einige wichtige Fragen beantworten:

- > Wie hoch ist der digitale Reifegrad unseres Unternehmens?
- > Welcher Investitionsbedarf leitet sich daraus ab?
- > Welche Digitalisierungsprojekte passen zu unseren strategischen Zielen?
- > Haben wir bei allen Investitionsvorhaben die Rendite mit einkalkuliert?
- > Gibt es dafür konkrete Businesspläne?
- > Konnten wir bereits die Auswirkungen der Investitionen auf Ertrag, Aufwand und Liquidität in unserer Mehrjahresplanung abbilden?
- > Wie beeinflussen die geplanten Investitionen unsere Covenants in den nächsten Jahren?

Bleiben Fragen unbeantwortet oder bekommt man je nach Ansprechpartner unterschiedliche Antworten, sollte man das Verfahren rund um die Investitionsentscheidungen überdenken.

Oft mangelt es schlicht an Daten, um die nötige Transparenz zu schaffen, oder es gibt viel zu viele unsortierte Daten aus allen möglichen Abteilungen, Bereichen und Standorten. Kurzum: Investiert werden sollte erst dann, wenn die zentrale Frage beantwortet werden kann:

Durch welche Investitionsvorhaben und Digitalisierungsprojekte lassen sich unsere strategischen Ziele am besten realisieren?

Um das systematisch herauszuarbeiten, hilft ein mehrstufiges Vorgehen. Es hilft zu sortieren, zu analysieren, zu priorisieren und zu bewerten. Bringen wir Ordnung ins Chaos:

1. Strategie überprüfen

Zur Digitalisierung gehört häufig die Transformation von etablierten Geschäftsmodellen. Hier muss die aktuelle Strategie überprüft werden. Ist eine Anpassung oder Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells notwendig? Wie sieht die digitale Strategie konkret aus, welche Ziele werden verfolgt? In welcher sachlichen und zeitlichen Beziehung stehen die strategischen Ziele zueinander? Kann man die Ziele mit Zahlen unterfüttern?

In dieser Phase spielen die internen und externen Rahmenbedingungen sowie die Aspekte der Digitalisierung eine große Rolle: Die individuellen Kundenwünsche stehen im Mittelpunkt der Wertschöpfung, die Beherrschung der neuen Technologien und digitalen Datenvielfalt werden zum strategischen Wettbewerbsvorteil.

2. Investitionsideen analysieren

Ideen zur Digitalisierung des Unternehmens gibt es meist viele. Jeder Standort und jeder Unternehmensbereich hat eine Wunschliste in der Schublade. Es gilt nun, von diesen heterogenen, manchmal sogar gegenläufigen Einzelprojekten zu einem konsistenten Investitionsprogramm zu kommen. Dafür müssen alle kursierenden Vorhaben klassifiziert, inventarisiert, gebündelt und priorisiert werden. Gibt es mögliche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Ideen? Jetzt ist Zeit für die klassische betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise des „Return on Investment“ (ROI). Ob man die Investitionsvorhaben nach Amortisationsdauer, internem Zinsfuß oder Barwert einstuft, ist letztlich von den Gewohnheiten des jeweiligen Unternehmens abhängig. Hauptsache, es erfolgt konsistent und vergleichbar. Aber Achtung: Die reine Renditebetrachtung reicht nicht aus, um die Vorhaben ganzheitlich zu bewerten. Sinnvoll ist dagegen eine mehrdimensionale Betrachtung, die auch Finanzierungsfragen, Umsetzungsdauer und die strategische Ausrichtung im Rahmen der Digitalisierung einfließen lässt. Was sich also schnell rentiert, aber nicht in den digitalen Fahrplan passt, wird zurückgestellt.

3. Investitionsprogramme definieren

In diesem Schritt werden die Vorhaben je nach strategischem Ziel zu unterschiedlichen Programmen mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammengefasst. Den methodischen Rahmen dafür liefern die Instrumente der Portfolioanalyse und des Benchmarkings. Vor allem aber geht es auch in dieser Phase um Kommunikation. Denn der Prozess und die Ergebnisse müssen von allen Standorten, Fachabteilungen und Hierarchieebenen mitgetragen werden. Die Umstellung vom als gerecht empfundenen Gießkannenprinzip mit viel Autonomie hin zum internen Wettbewerb um Investitionsbudgets darf nicht unterschätzt werden. Noch sind die unterschiedlichen Investitionsprogramme nicht unmittelbar vergleichbar, doch der wenig strategische Ideenwildwuchs ist beseitigt.

4. Investitionsprogramme analysieren

Die unterschiedlichen Investitionsprogramme treten in einen unternehmensinternen Wettbewerb. Dafür werden sie in die Mehrjahresplanung integriert und ihre Effekte auf GuV, Bilanz und Liquidität simuliert. Dabei werden auch erkennbare Risiken durchgespielt. Zum Beispiel die Folgen schwankender Preise, Mengen und Auslastung. Natürlich prüft man an dieser Stelle auch mögliche Finanzierungsalternativen oder justiert die Programme entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse nach.

5. Investitionsprogramme bewerten

Der Wettbewerb geht in die entscheidende Runde: Die Investitionsprogramme werden endgültig qualitativ und quantitativ bewertet. Dabei hilft ein ganzheitliches Scoring-Modell, mit dem sich die Investitionseffekte weiter konkretisieren lassen, bis Nutzen und Risiken transparent und messbar auf dem Tisch liegen. Sich nun gemeinsam für das beste Programm zu entscheiden, ist jetzt fast eine Formsache.

6. Investitionen kontrollieren

Die Digitalisierung bietet immer wieder neue Chancen für die Unternehmensentwicklung. Marktanforderungen und Werte werden sich immer wieder ändern. Deshalb müssen auch langfristig ausgerichtete Programme regelmäßig überprüft werden. Im Rahmen eines Investitionscontrollings findet das kontinuierliche Monitoring und Justieren statt. Hat oder hatte die Investition den gewünschten Effekt? Muss etwas verändert werden? So sichern die Investitionen wirklich die Zukunft – und die Gießkanne können Sie getrost an den Nagel hängen. <<



AUTOR: MICHAEL SCHNEIDER, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

FINANZORGANISATION IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG



Rechnen und steuern, Entscheidungen treffen und umsetzen – und mit nahezu allen systemrelevanten Bereichen vernetzt sein. Die Rede ist von der CPU, der zentralen Recheneinheit in Computersystemen. Genauso gut könnte man damit auch den CFO beschreiben. In seiner heutigen und zukünftigen Rolle besetzt er die Schlüsselposition im Unternehmen. Mit seinen Aufgabenbereichen und seinem Funktionsumfang hat er bereits den Wandel vollzogen, den Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung noch gehen müssen. Der CFO aktueller Prägung denkt und handelt vernetzt. Er ist neben dem CEO einer der wichtigsten Funktionsträger im Industrie-4.0-Unternehmen.

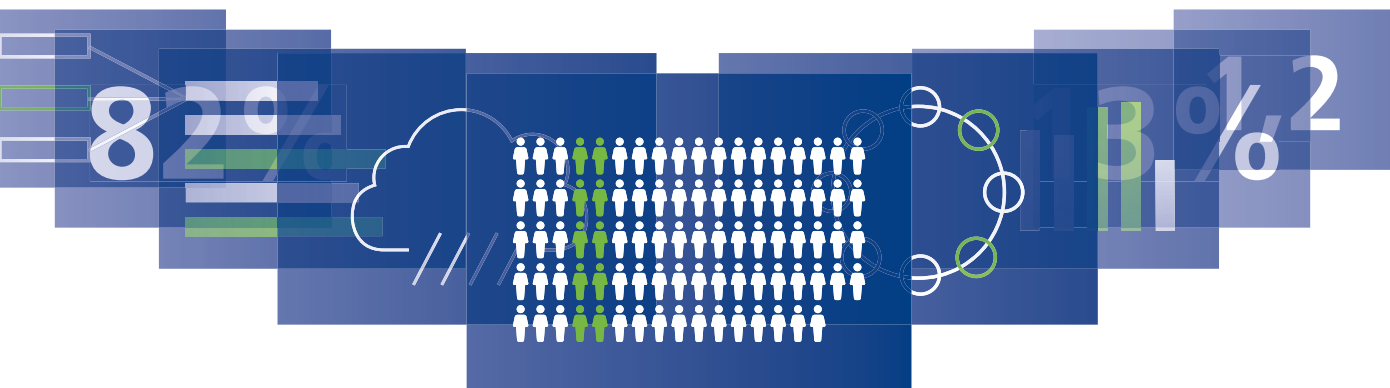
>> Rechnen, Steuern, Leiten

Schon lange kümmert sich der CFO um mehr als um die Verantwortung für Rechnungswesen und Controlling. Auch die Berichterstattung über GuV, Bilanz und Liquidität ist nach wie vor Teil seiner Arbeit – aber eben nur ein Teil. Auch der CFO pflegt Beziehungen zu Kunden und Lieferanten; er ist beteiligt am Produkt- und Leistungsportfolio des Unternehmens, aber auch am Innovationsprozess. Dabei konzentriert er sich nicht nur auf Effekte in der Vergangenheit, sondern schaut voraus auf die kurz-, mittel- und langfristige Unternehm-

mententwicklung. Aus seinen Voraussagen leitet er eine integrierte Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanung ab und sorgt dafür, dass diese auch umgesetzt wird. Natürlich ist er damit auch in die strategische Unternehmensplanung eingebunden.

Finanzvorstände und kaufmännische Geschäftsführer verstehen sich als Portfoliomanager, die an langfristiger Wertsteigerung interessiert sind. Dafür nutzen sie Chancen und vermeiden Risiken, zum Beispiel durch ein Risikomanagementsystem, und setzen auf wertsteigernde Aktivitäten.





Die wachsende Datenmenge ist gleichzeitig das Fundament der Digitalisierung und ihre Achillesferse.

Als zentraler Prozessstreiber ist der CFO auf entsprechende Abläufe und Systeme im Unternehmen angewiesen. Speziell bei der Datenanalyse und Informationsbereitstellung gibt es vielfach noch Verbesserungsmöglichkeiten. Heute und erst recht in der digitalen Transformation müssen in immer kürzeren Zeiträumen immer mehr Daten analysiert und für die Unternehmensentwicklung eingesetzt werden.

Schneller, höher, weiter

Jede noch so leistungsstarke CPU ist abhängig von dem Netzwerk, in das sie integriert ist. Sind die Gateways und Datenbusse überlastet oder das gesamte System überhitzt, leidet die Performance. Und so ist auch der CFO abhängig von seinem unternehmerischen Netzwerk und den Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen. Oft fehlt es an Mitarbeiterkapazitäten oder die vorhandene IT-Ausstattung genügt nicht mehr den hohen Ansprüchen an Geschwindigkeit. Gleichzeitig erwarten die Shareholder in immer kürzerer Zeit immer bessere Informationen. Sichtbar wird dies in den gesetzlich verankerten Instrumenten der externen Berichterstattung, aber auch in den von Kapitalgebern geforderten Monats- oder Quartalsberichten. Die zunehmende Volatilität der Märkte und eine schwankende Geschäftsentwicklung erschweren die Arbeit des CFO zusätzlich.

Die wohl größte Herausforderung der Zukunft wird jedoch das Management der wachsenden Datenmenge sein. Sie ist gleichzeitig das Fundament der Digitalisierung und ihre Achillesferse. Ist der CFO Herr über die Daten und stehen ihm die notwendigen Analysetools und ausreichend Personal zur Verfügung, kann ihm das „schneller, höher, weiter“ gelingen. Ohne Qualitätsverlust.

Der Herr der Daten

Daten sind der Rohstoff der Digitalisierung. Was bedeutet diese überall zu lesende Aussage für die Arbeit des CFO? Schon immer hantierte der Finanzverantwortliche mit Daten. Er analysierte Finanzkennzahlen, stellte sie in Berichten zusammen und sprach auf dieser Grundlage Empfehlungen aus. Doch in Zukunft wird die Menge der zu analysierenden Daten drastisch ansteigen. Ehemals analoge Prozessschritte werden digital – und damit zum Datensatz. Die Vernetzung aller Unternehmensbereiche untereinander und mit externen Quellen (Kunden, Lieferanten, Produkte) funktioniert nur auf Datenbasis. So wird das Unternehmen zukünftig noch mehr als heute mit diesen Partnern über digitale Datenflüsse verbunden sein.

Der Anspruch an die Entscheidungsunterstützung wird jedoch noch weitergehen und ein Verständnis und die Transparenz über das gesamte Geschäftsmodell mit all seinen Interdependenzen und Abhängigkeiten umfassen. Für den klassischen CFO sind diese Ansprüche neu, denn mit Kunden oder Lieferanten hat er sich in der Vergangenheit eher weniger beschäftigt. Seine Aufgabe wird es sein, die wachsenden und vielfältigen Datenmengen für ein besseres Reporting sowie bessere Prognosen zu nutzen. Externe, ungeordnete und extrem dynamische Daten kommen in Echtzeit aus dem gesamten Geschäftsmodell hinzu und müssen für Erkenntnisse und Prognosen berücksichtigt werden.

Um belastbare Einschätzungen zur Unternehmensentwicklung geben zu können, muss der CFO also „Big Data“ beherrschen. Er muss verstehen, wie er diese Datenmengen analysieren und nutzbringend einsetzen kann, und dies beinhaltet auch die Kenntnis der mit Big Data verbundenen Technologien. Nur wer sein technologisches Verständnis vertieft, wird gemeinsam mit der IT das richtige Instrumentarium aufbauen und gezielt die relevanten Daten ermitteln können.

Digitale Performance

Predictive Analytics wird zum Kernthema in der Arbeit des CFO. Damit ist gemeint, dass aus den verfügbaren Daten Prognosemodelle zur Vorhersage zukünftiger Entwicklungen entwickelt werden können. Voraussetzung ist, dass sich die großen und heterogenen Datenbestände mithilfe statistischer Methoden auswerten und visualisieren lassen. Besonders spannend wird es, wenn Daten aus den operativen Systemen in Echtzeit integriert werden können. Denn dann können Abläufe auch in Echtzeit gesteuert, analysiert und zu Prognosen verwendet werden.

Treiberbasierte Planungsmodelle werden Simulationen zur Geschäftsentwicklung in Echtzeit durchführen, und zwar auf Basis einer quantitativen Geschäftsmodellierung anhand weniger Ausgangsgrößen (z.B. Verkaufsmengen) und daraus abgeleiteten Positionen (z.B. Wareneinsatz, Personalkosten,

Working-Capital-Veränderungen). Durch die Geschäftsmodellierung können die Wirkungszusammenhänge im Unternehmen strukturiert, nachvollziehbar und überprüfbar beschrieben werden.

Data Governance ist ein weiterer wichtiger Baustein für eine Konsistenz von Daten, Analysemodellen und Ergebnissen. Voraussetzung dafür ist die Harmonisierung und Standardisierung der Prozesse und Datenstrukturen in Rechnungswesen und Controlling. Verspätete Datenmeldungen oder mangelnde Datenqualität sind nach wie vor eine Hauptschwachstelle bei Bestandsaufnahmen im Reporting und Controlling.

Routinearbeiten sollten beschleunigt und optimiert werden, damit dem CFO und der Finanzorganisation genügend Zeit für die neuen Analyse- und Prognoseaufgaben bleiben. So muss beispielsweise das Reporting weitgehend automatisiert ablaufen, unter anderem mit Analyse- und Reportinglösungen für alle Funktionsbereiche und Managementebenen. Ein Notationskonzept (z.B. International Business Communication Standards von Prof. Hichert) kann dabei helfen, Informationen kompakt und konsistent darzustellen.

Fazit

Der CFO als zentrale Rechen-, Steuer- und Lenkungsinstanz wird aus der digitalen Transformation gestärkt hervorgehen, so lange er sich nicht nur als Zahlenlieferant versteht. Moderne CFO sind Unternehmenslenker. Sie unterstützen das Management, sind Businesspartner nicht nur für Banken, sondern auch von Lieferanten und Kunden. Notwendige Programme wie Predictive Analytics werden dem CFO vieles an bisheriger Arbeit abnehmen – aber nicht seinen Job kosten. Er kann sich vielmehr strategischen Entscheidungsfindungen widmen und den Führungskreis des Unternehmens beraten. <<

AUTOR: RALF PFIZENMAYER, MANAGING PARTNER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS



Das von vidiventi entwickelte Online-Tool Spottster ist eine digitale Einkaufsliste, die es ermöglicht, Lieblingsprodukte in einer Vielzahl von Online-Shops im Auge zu behalten. Über eine Alert-Funktion kann sich der User zudem informieren lassen, wenn der eigene Wunschpreis erreicht oder unterboten wurde.

*Freya Oehle
Geschäftsführerin
vidiventi GmbH, Hamburg, Gründung: 2013*

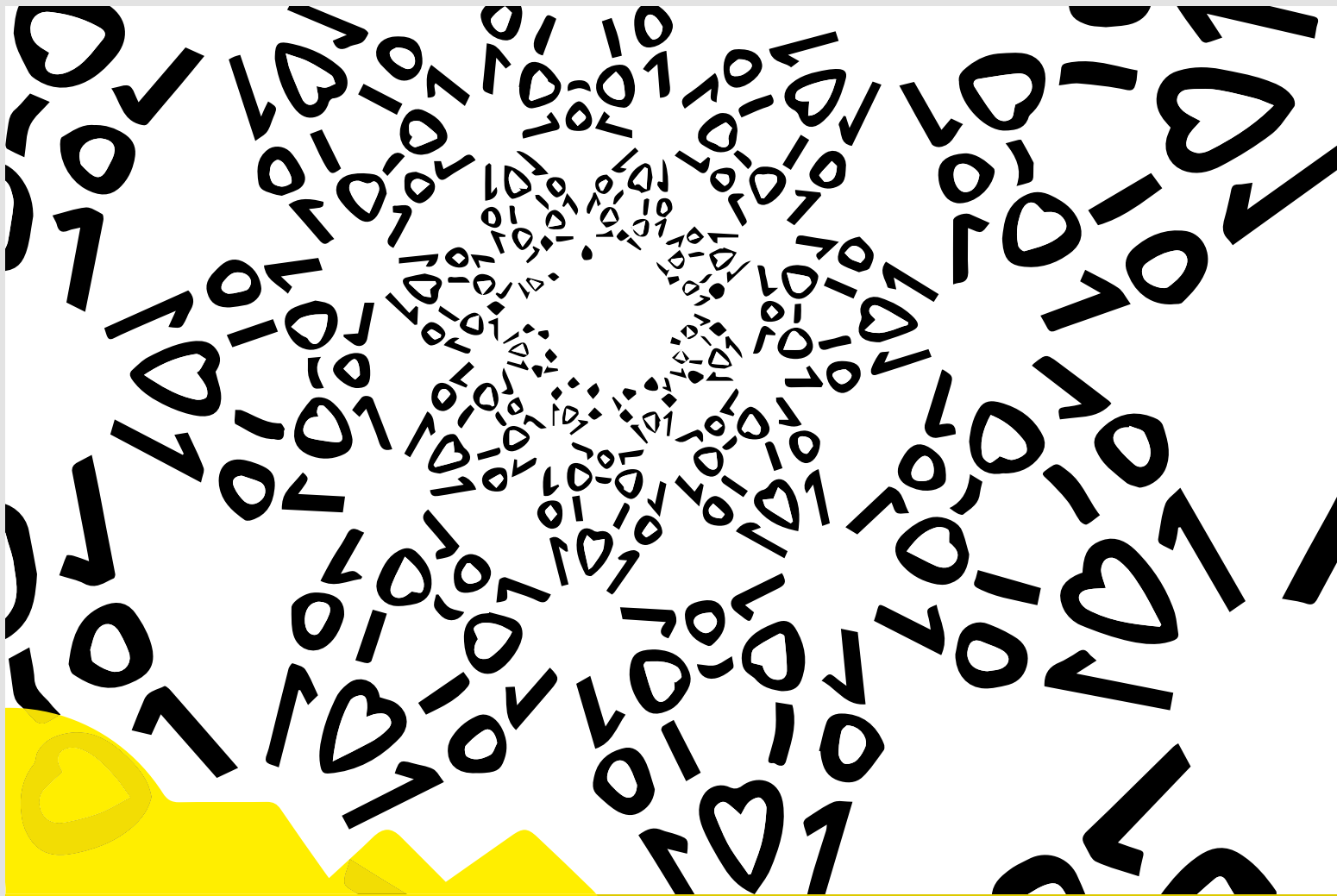
„Viele etablierte Unternehmen fremdeln noch mit dem Thema Digitalisierung. Sie weichen aus, indem sie eine externe Agentur beauftragen und beim ersten Hindernis die Flinte ins Korn werfen. Andere gründen ein firmeneigenes Spin-off, in dem sich ein junges Team in coolen Räumen austoben kann, es aber keine Berührungspunkte mit dem eigentlichen Unternehmen gibt. Das alles reicht nicht aus. Die Chefebene selbst muss sich dem Thema und den damit einhergehenden Veränderungen wirklich öffnen. Nur wenn sie sich intensiv mit Technik beschäftigt, erschließt sich ihr der Nutzen, den Digitalisierung für die eigenen Prozesse und Produkte haben kann. Manchmal hilft es auch, sich mit jungen Start-ups auszutauschen. So haben uns zwei mittelständische Unternehmen angesprochen, die wissen wollten: ‚Was können wir beim Thema Innovationen bzw. Recruiting von Euch lernen? Was könnt Ihr, was wir nicht können?‘ Heute ist daraus ein regelrechter Kreis entstanden, ein Netzwerk, von dem auch wir viel lernen.“



Der Online-Dienst quintly ermöglicht die effektive Analyse und Steuerung der eigenen Unternehmenspräsenz in den wichtigsten sozialen Netzwerken.

Alexander Peiniger
Founder/CEO
quintly GmbH, Köln, Gründung: 2011

„Start-ups sind in ihren kleinen Teams deutlich agiler und können aufgrund dessen jederzeit sehr schnell auf **aktuelle Entwicklungen reagieren**. Dies hat natürlich gerade in der Digitalisierung eine große Bedeutung, da Technologien sich rasant weiterentwickeln. Ich glaube, für große Unternehmen ist es eine der zentralen Herausforderungen, wieder schneller zu agieren und Entscheidungen zu fällen. Um dies umsetzen zu können, müssen sie lernen, ihren Mitarbeitern mehr Freiheiten zu geben und nicht immer auf den politischen Entscheidungsprozess zu bestehen. Dies verlangt natürlich viel Vertrauen, ist aber vor allem für die Mitarbeiter auch eine große Chance, sich zu beweisen. Daher sind die Mitarbeiter bei Start-ups hoch motiviert, da sie selbst viel bewegen können. Das ist auch ein echter Vorteil beim Recruiting.“



„Der Schlüssel zum Datenschatz“

WIE DIE AHAG UNTERNEHMEN DARIN UNTERSTÜTZT,
VON DER DIGITALISIERUNG ZU PROFITIEREN

Als „Infomacher“ stellt die Unternehmensberatung aus Münster die Datenbasis ihrer Kunden in den Mittelpunkt ihres Ansatzes. AHAG analysiert und filtert die Daten unter anderem mit Business-Intelligence-Tools und wandelt sie in profitable Informationen um. Über die Motivation der Zusammenarbeit, die Herausforderungen gemeinsamer Projekte und den Mehrwert für die Kunden sprach FORECAST mit den Geschäftsführern der AHAG: Daniel und Florian Althoff, Ralf Holtkamp und Matthias Gregor.

>> FORECAST: „Was haben Sie vor Ihrer Selbstständigkeit gemacht? Und wie haben Sie sich kennengelernt?“

Florian Althoff: „Unsere Hintergründe sind sehr verschiedenen. Wir alle waren jedoch im selben mittelständischen Unternehmen der Elektroindustrie beschäftigt. Jeder in einem unterschiedlichen Verantwortungsbereich: Matthias Gregor war als Wirtschaftsinformatiker in der IT verantwortlich für das Data Warehouse und das Business-Intelligence-System. Hierbei wurde er von Ralf Holtkamp unterstützt, der zudem als Projektcontroller tätig war. Daniel Althoff hat als Senior Controller in verschiedenen Unternehmensbereichen gearbeitet. Und ich war Teil der strategischen Unternehmensentwicklung und hier für die Geschäftsprozessoptimierung verantwortlich.“

In vielen ERP- bzw. BI-Projekten haben wir erfolgreich als Team gearbeitet und voneinander gelernt. So konnten wir ein interdisziplinäres Geschäftsprozessverständnis aufbauen und sprechen somit die Sprache des Programmierers genauso gut wie die des Geschäftsführers.“

FORECAST: „Wie entstand der Wunsch, ein eigenes Unternehmen zu gründen?“

Matthias Gregor: „Die gemeinsamen Business-Intelligence-Projekte haben uns einfach am meisten Spaß gemacht. Zudem brachten sie dem Unternehmen den größten Mehrwert. Schnell wurde uns dabei klar, dass wir Fähigkeiten als Team haben, die auf dem Markt gefragt sind. Unser ehemaliger Arbeitgeber war Referenzkunde für die Business-Intelligence-Software und so lernten wir einige Firmen kennen, die Interesse an den von uns aufgebauten Lösungen zeigten. Außerdem ist es natürlich schön, sein eigener Chef zu sein und mit Freunden zusammenzuarbeiten.“

FORECAST: „Was bieten Sie Ihren Kunden an?“

Ralf Holtkamp: „Unser Schwerpunkt liegt sicher im Bereich der Business Intelligence. Dabei konzentrieren wir uns auf in-

telligente Datenmodelle, kluge und zielgerichtete Fragen sowie einen nachhaltigen und ergebnisorientierten Ansatz. Wir plädieren stets für den Einsatz von Business Intelligence in allen Unternehmensbereichen.“

FORECAST: „Können Sie das genauer beschreiben?“

Daniel Althoff: „Im Gegensatz zu anderen Anbietern liefern wir unseren Kunden nicht nur eine Software, sondern konkrete Antworten auf ihre Fragen. Unsere guten Kenntnisse verschiedener ERP-Systeme helfen uns bei Fragen zur Datenherkunft. Unsere Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Inhalte bringt den Aufbau des intelligenten Datenmodells voran. Das alles kombinieren wir mit ausgezeichneter Technik: zum Beispiel arbeiten wir mit dem Analysetool DeltaMaster.“

Unsere guten Kenntnisse
verschiedener ERP-Systeme helfen
uns bei Fragen zur Datenherkunft.

Weiterhin legen wir großen Wert auf die Umsetzung unserer Handlungsempfehlungen. Der Einsatz einer Business-Intelligence-Software lohnt sich vor allem dann, wenn aus den gefundenen Potenzialen auch konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Deswegen bieten wir zudem eine Lösung zum Maßnahmenmanagement auf Basis von Share Point an. Die haben wir übrigens zusammen mit Ebner Stolz entwickelt und entwickeln sie noch weiter.“

FORECAST: „Sie sprachen soeben die Zusammenarbeit von AHAG und Ebner Stolz an. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Vorteile dieser Kooperation?“

Florian Althoff: „Die Zusammenarbeit ist total unkompliziert und ergebnisorientiert. Wir verstehen uns einfach sehr

gut. Ich glaube, der AHAG gelingt es ganz gut, die inhaltlichen Anforderungen von Ebner Stolz an Datenmodelle technisch und analytisch umzusetzen. Derzeit entwickeln wir gemeinsam standardisierte Datenmodelle und Analysen für die Schwerpunktbranchen von Ebner Stolz. Damit können wir bald gemeinsam in noch kürzerer Zeit große Datenmengen nach Potenzialen durchforsten. Das ist für die Kunden natürlich ein enormer Mehrwert. Zudem stehen die Ergebnisse im BI-Frontend bereits in präsentabler Form zur Verfügung.

Für ein junges Beratungsunternehmen ist der Marktzugang zu großen Unternehmen erschwert. Durch die Zusammenarbeit mit Ebner Stolz können wir beweisen, dass unser BI-Ansatz auch mit großen Datenmengen und in großen Unternehmen funktioniert.“

Durch die Zusammenarbeit mit Ebner Stolz können wir beweisen, dass unser BI-Ansatz auch mit großen Datenmengen und in großen Unternehmen funktioniert.

FORECAST: „Welche bisherigen Projekte würden Sie besonders hervorheben? Was konnten Sie dort für die Kunden erreichen?“

Daniel Althoff: „Da fällt mir spontan ein gemeinsames Projekt bei einem führenden Vermarkter von Blumen & Pflanzen ein. Dort machte es erst die Vereinigung der Daten aus diversen Vorsystemen möglich, Potenziale zu identifizieren. In Erinnerung bleibt uns hier immer ein Zitat eines Bereichsverantwortlichen, der bei einem Präsentationstermin nüchtern feststellte: ‚Sie haben uns den Schlüssel zu einem Datenschatz gegeben, von dem wir gar nicht wussten, dass es ihn gibt.‘“

FORECAST: „Haben Sie noch ein weiteres Beispiel?“

Matthias Gregor: „Im Bereich E-Commerce gab es ein tolles Projekt bei einem Händler für Motorradteile. Hier ist es gelungen, ungeordnete Daten zu strukturieren und mit den Rechnungsdaten aus dem ERP-System zu verknüpfen. Den Kunden können nun ihre Motorradmodelle zugeordnet werden. Ein personalisiertes Marketing wurde damit ermöglicht. Die Konversionsraten sind deutlich gestiegen und der Umsatz ebenfalls – deutlich über allen Erwartungen.“

FORECAST: „Was muss Ihrer Erfahrung nach bei den Projekten stimmen, damit sie erfolgreich sind?“

Ralf Holtkamp: „Mut zur Transparenz. Über die Einführung von Analysetools und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Potenzialsuche sind nicht immer alle im Unternehmen begeistert. Prozessfehler werden aufgedeckt, Datenschiefstände und Qualitätsprobleme ermittelt. Hier ist es wichtig, sich über die gefundenen Potenziale zu freuen, anstatt die Fehler der Vergangenheit anzuprangern. Das ist auch eine Frage der Unternehmenskultur, die vor allem von den leitenden Personen gelebt werden muss.“

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Vermeiden der Evaluierungsfalle. Es gibt sehr viele Tools auf dem Markt, von denen viele auch sehr gut sind, und es gibt zig Einsatzmöglichkeiten und Datentöpfe. Das Motto muss hier heißen: Lieber jetzt mit einer 80%-Lösung starten, als drei Jahre durch Evaluierung zu verlieren und dann verspätet mit einer 81%-Lösung zu starten. Und ich habe noch einen weiteren Punkt:“

Lieber jetzt mit einer 80%-Lösung starten, als drei Jahre durch Evaluierung zu verlieren und dann verspätet eine 81%-Lösung zu haben.



DIE AHAG UNTERNEHMENSBERATUNG wurde 2013 in Münster gegründet. Schwerpunkt sind die Konzeption und Implementierung BI-gestützter Management-Informationssysteme zur Vertriebs- und Logistiksteuerung. Außerdem bietet die AHAG IT-basierte Ressourcenplanung für das Projekt-, Produktions- und Personalmanagement. In den standardisierten Lösungen wird betriebswirtschaftliche Beratung mithilfe passender Softwarebausteine nachhaltig umgesetzt, sodass Potenziale identifiziert und die Ressourceneffizienz deutlich gesteigert werden.



www.ahag-beratung.de

FORECAST: „Und der wäre?“

Ralf Holtkamp: „Daten gelten als das Gold des 21. Jahrhunderts. Aber die Kapitalisierung der gesammelten Daten gelingt nur durch ein effizientes Maßnahmenmanagement in Kombination mit einer aktuellen Informationslandschaft. Für präzise Analysen bis ins Detail. Dazu müssen geeignete Kennzahlen definiert werden. Zudem muss der Mitarbeiter im Projekt die Kennzahlen auch verstehen und beeinflussen können. Und natürlich müssen für die Projektumsetzung auch genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.“

FORECAST: „Nach knapp drei Jahren intensiver Begleitung mittelständischer Unternehmen: Wo liegen Ihrer Meinung

nach die größten Herausforderungen Ihrer Kunden bei der Digitalisierung?“

Daniel Althoff: „Die größte Herausforderung besteht in einer richtigen Priorisierung der Projekte. Wann gehe ich welches Thema an, welche Mittel sollten bereitgestellt werden? Die Optimierungspotenziale durch Digitalisierung sind zwar in jedem Fall gegeben, aber die Unternehmen profitieren sehr unterschiedlich von den einzelnen Möglichkeiten. Letztendlich hilft nur die Fokussierung auf die Frage nach der Wirtschaftlichkeit. Dabei sollte man alle Projekte und Systeme kritisch hinterfragen.“

FORECAST: „Vielen Dank für das gute Gespräch.“

<<

Der Einkauf ist tot, es lebe der Einkauf

BESCHAFFUNG ALS WEGBEREITER DER VIERTEN INDUSTRIELLEN REVOLUTION

Fragt man zehn Experten nach dem größten Treiber von Industrie 4.0, erhält man zehn verschiedene Antworten: „Es ist der Vorteil der Flexibilität!“ „Optimierte Prozesse treiben die Revolution an.“ „Der Kundenwunsch nach individualisierten Produkten!“ „Kosteneinsparungen!“ „Es ist der effizientere Einsatz von Ressourcen.“ „Die IT ist der Motor!“ „Die Produktion ist der Motor!“ „Die Logistik hat höchste Priorität!“ „Automatisierung macht Industrie 4.0 erst möglich.“ „Ohne Sicherheitstechnologien geht nichts.“ Jede Aussage für sich ist richtig. Und dennoch nur ein Teil der gesamten Antwort. Wer die vierte industrielle Revolution erfolgreich gestalten will, braucht zu all den vorgenannten Aspekten vor allem eins: den digital vernetzten Einkauf.

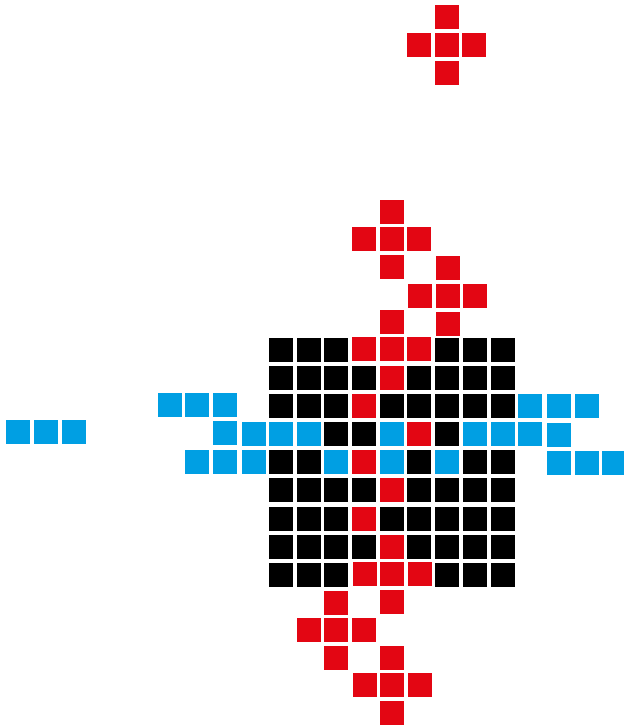
>> Die faszinierende neue Welt steht auf vier Säulen: Digitalisierung, Individualisierung, Autonomisierung und Vernetzung. Sie werden Herstellung und Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen radikal verändern. Der Wandel in Industrie und Handel erfasst auch die Art, wie wir mit Lieferanten und Kunden kommunizieren, wie wir Waren transportieren und alles finanzieren.

Gibt es auch nur einen Unternehmensbereich, der hiervon nicht betroffen sein wird? Nein. Gibt es einen Sektor, dem hier eine zentrale Rolle zukommt? Ja: dem Einkauf. Aus einem ganz einfachen Grund: Der Einkauf bildet bereits heute die Schnittstelle zu allen internen und externen Elementen der Wertschöpfungskette. Die Einkäufer sind es bereits seit

langem gewöhnt, sich zu vernetzen. Vertikal mit anderen Unternehmensabteilungen und horizontal vor allem mit Lieferanten.

Das althergebrachte abteilungs- und funktionsorientierte Handeln im Unternehmen ist am Ende. Der operativ tätige Einkauf als analoger Beschaffer von Rohstoffen, Halbzeugen und Maschinen stirbt aus. Die vierte industrielle Revolution eröffnet dem Einkauf viel komplexere, wertschöpfendere Aufgaben: Sie weist ihm eine wörtlich wegweisende Rolle zu. Die des strategischen Netzwerkers, der alle Prozesse innerhalb der Supply Chain digitalisiert und steuert. So optimiert der Einkauf der Zukunft die Supply Chain ganzheitlich, sodass sie effizienter und kundenorientierter ausgerichtet wird.





Zunahme von Komplexität

Die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen aus Kundensicht führt vermehrt zu hybriden Komplettlösungen, bzw. zu sehr individuellen Angeboten der Losgröße 1. Damit steigen die Ansprüche an den Einkauf, der seine Prozesse und Beziehungen zu Lieferanten darauf anpassen muss.

Der Einkäufer als Multitalent

Wenn es nicht mehr vordergründig um das eigentliche Einkaufen geht, sind andere Talente des Einkäufers gefragt. Er wird im Zentrum des Netzwerks sitzen, das Unternehmensabteilungen und Lieferanten miteinander verbindet. Hier ist er als Manager gefragt, der Big-Data-Analysen genauso beherrscht wie die persönliche Kommunikation zu externen und internen Ansprechpartnern, Lieferanten und Vorlieferanten. Zudem sollte er ein hohes technisches Verständnis mitbringen, um sowohl Produktionsabläufe zu verstehen als auch die IT-Lösungen hinter den digitalisierten Lieferketten. Dieser „Einkäufer 4.0“ bringt ein enormes Wissen über die vernetzten Wirkzusammenhänge der digitalen Strukturen und Steuerungsparameter mit. Er kontrolliert komplexere Lieferketten und berücksichtigt die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Parteien im Wertschöpfungsnetzwerk.

Der Einkäufer 4.0 kontrolliert komplexe Lieferketten und berücksichtigt die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Parteien im Wertschöpfungsnetzwerk.

Digital werden – und Grenzen überwinden

Selbstverständlich muss der Einkauf seine eigenen Strukturen und Prozesse an die Digitalisierung des gesamten Unternehmens anpassen. Schließlich soll er künftig in Echtzeit auf Entwicklungen reagieren können. Dazu muss er seine Prozesse weitestgehend digitalisieren und damit operative Tätigkeiten automatisieren. Dafür stehen dem Einkauf bereits heute eine Vielzahl von Automatisierungs- und Digitalisierungslösungen zur Verfügung. Diese Lösungen decken nahezu alle Prozesselemente des operativen und strategischen Einkaufs ab.

Viele Unternehmen zögern jedoch mit der Digitalisierung. Zum einen aufgrund der hohen Finanzierungskosten, zum anderen weil zunächst Voraussetzungen geschaffen werden müssen. So ist die Verfügbarkeit, Nutzung und Transparenz von Daten häufig auf einem veralteten Stand. Der Sprung zum Einkauf 4.0 ist hier ohne Zwischenschritte kaum zu meistern. Vorhandene IT-Systeme werden oft nicht richtig genutzt, eine notwendige Vernetzung der Unternehmensbereiche nicht gegeben. Es braucht aber zwingend definierte IT-Schnittstellen zwischen den Abteilungen und zu den externen Partnern.

Hier muss jedes Unternehmen individuell entscheiden, ob in einem Kraftakt direkt die Umstellung auf ein „4.0-Niveau“ gelingen soll oder ob schrittweise der Einkauf mit allen angeschlossenen Abteilungen und Prozessen modernisiert wird.

Digitalisierte Güter

Nicht nur die Prozesse des Einkaufs durchlaufen eine digitale Transformation: Immer häufiger sind auch die eingekauften Güter vom Wandel der Digitalisierung betroffen. Verändert sich das Produktportfolio aufgrund neuer Kundenwünsche, verändert sich auch die Art der Maschinen, Werkzeuge und Rohstoffe, die für die Produktion beschafft werden. Stichwort „3-D-Drucker“.

Hinter solchen veränderten Beschaffungsvorgaben stecken vielfach neue Geschäftsmodelle – die vom Einkauf nicht nur verstanden, sondern mitgeprägt werden müssen.

Vertikale und horizontale Vernetzung

Ein weiterer Wandel ist typisch für die Digitalisierung im Zuge der Industrie 4.0: von der Funktionssicht zur Prozesssicht. Bedeutet: Wurden bisher Prozesse nach Abteilungen und Funktionen getrennt organisiert, wird es zukünftig umgekehrt sein: Der Prozess steht im Vordergrund – die betroffenen Unternehmensbereiche müssen sich dem öffnen und anpassen. Erst durch diese neue prozessgetriebene Sicht auf das gesamte unternehmerische Handeln wird die Digitalisierung des Einkaufs uneingeschränkt möglich.

Erfolgsdimensionen

Damit die Evolution des Einkaufs gelingt, sollte man sich in den Unternehmen kritisch fragen, ob die Voraussetzungen für den anstehenden Wandel erfüllt sind:

- > Sind Mitarbeiter, Organisation und Lieferanten anpassungsfähig genug, um die digitale Prozessveränderung zu bewältigen?
- > Bringen alle Beteiligten die Motivation und die Fähigkeit mit, in komplexen, hybriden und auch wechselnden Netzwerken zu agieren – weit über die eigene Abteilung hinaus?
- > Ist die Leistungsfähigkeit und Skalierbarkeit der digitalen Systeme ausreichend hoch – und können sie von den Mitarbeitern beherrscht und gesteuert werden?
- > Lässt sich Vertrauen in die Sicherheit und Robustheit neuer digitaler Abläufe aufbauen?

Chance und Notwendigkeit

Der Einkauf ist ein wichtiger Treiber bei der Umsetzung von Industrie 4.0. Aus seiner Historie heraus kennt er die internen und externen Schnittstellen und überblickt die gesamte Lieferkette. Von dieser Position aus ist der Einkauf ideal geeignet, um beim digitalen Wandel eine entscheidende Rolle zu übernehmen. Für die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen beschafft er die Technologien, mit denen Industrie 4.0 erst gelingen kann. Anspruch und Wirklichkeit liegen jedoch bei vielen Unternehmen noch weit auseinander. Selbst einfache Prozessschritte sind oft noch nicht digitalisiert. Hier besteht ein großer Nachholbedarf – und die Notwendigkeit zur Modernisierung. Denn die vierte industrielle Revolution hat bereits Fahrt aufgenommen und wartet nicht darauf, bis auch der Letzte an Bord gekommen ist. <<

AUTOREN: ANDRÉ GROTTSTABEL, SENIOR MANAGER,
MARIO MIRCOVIC, MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS



Foto: Florian Schüppel

„Wir brauchen eine Kultur des Machens“

Begriffe wie digitale Transformation, Industrie 4.0 oder Big Data sind heute allgegenwärtig. Diese Omnipräsenz verschleiert die Tatsache, dass sich gerade der Mittelstand teilweise schwertut mit der Umsetzung. Das weiß auch Nick Sohnemann. Der Gründer von FUTURE CANDY und Spezialist für Silicon Valley Thinking ist so etwas wie ein Digitalisierungsflüsterer, ein Vermittler, der die Komplexität des Themas verständlich macht und das allzu Abstrakte konkret. Unter anderem, indem er Unternehmer mit ins Silicon Valley nimmt. Im Gespräch mit FORECAST gibt er Tipps, wie der Mittelstand Digitalisierung umsetzen kann. Wer nun erwartet, dass Nick Sohnemann das Hohelied junger Start-ups singt, wird überrascht sein. Er sagt, etablierte Unternehmen haben eigentlich beste Voraussetzungen. Sie brauchen nur mehr Selbstvertrauen, Mut und das richtige Handwerkszeug.

>> FORECAST: „Herr Sohnemann, wie werden wir in fünf Jahren wohnen, einkaufen, mobil sein, kommunizieren und arbeiten?“

Nick Sohnemann: „Im Alltag der meisten Menschen werden Technologien eine immens große Rolle spielen und immer wichtiger werden. Heute reden wir noch von Smartphone und Smartwatch. Schon bald werden wir in einem Smarthome leben, in einem Smartoffice arbeiten und mit einem Smartcar herumfahren. Diese digitale Durchdringung aller Lebensbereiche und ihre Vernetzung ist der Kern der digitalen Transformation.“

Zu dem Thema erzähle ich immer gern folgende Geschichte: Die Autoren des Buches ‚The second machine age‘ vergleichen die Digitalisierung unserer Zeit mit der Sage über die Erfindung des Schachbretts. Der Erfinder des Schachbretts wird vom indischen König gefragt, welchen Lohn er für seine Arbeit haben möchte. Dieser wünscht sich ‚nur‘ ein Reiskorn auf dem ersten Feld, das dann aber von Feld zu Feld verdoppelt wird, also exponentiell wächst. Ab dem 33. Feld, also der zweiten Hälfte des Bretts, übersteigt das Wachstum das menschliche Vorstellungsvermögen. Wir sind mit der Digitalisierung inzwischen in der zweiten Hälfte des Schachbretts angekommen. Diese Analogie erklärt, warum niemand ganz genau sagen kann, was in fünf oder zehn Jahren passiert. Sicher ist nur, dass sich alles verändern wird.“

FORECAST: „Wie weit ist Ihrer Beobachtung nach die digitale Transformation im deutschen Mittelstand angekommen?“

Nick Sohnemann: „Der deutsche Mittelstand tut sich noch ein wenig schwer. Das hat mehrere Gründe. Erstens: Gegenwärtiger Erfolg ist keine Triebfeder für Veränderungen – im Gegenteil: Er verhindert sie sogar. Erst wenn sich der Leidensdruck erhöht, wächst auch der Antrieb für Veränderungen. Zweitens: Die digitale Wertschöpfung entsteht häufig verzögert. Das macht sie so schwer zu verstehen. Im Industriezeitalter kaufte man ein Stück Eisen, bearbeitete es und erzeugte so Wertschöpfung. Für den Mehrwert bezahlte der Käufer einen gewissen Preis.“

Im digitalen Zeitalter geht man häufig in Vorleistung ohne jede Garantie. Mit einem neuen digitalen Marktplatz kann man erst ab einer gewissen Anzahl von Marktteilnehmern Geld verdienen. Das kann Jahre dauern.“

„Manchmal hilft es, sich an die eigenen Unternehmensanfänge zu erinnern, als das Produkt noch nicht perfekt war und man einfach viel ausprobieren musste.“

FORECAST: „Manche Mittelständler sind vielleicht auch blockiert, gerade weil die Digitalisierung alle Lebensbereiche betrifft. Wie macht man das Thema aber beherrschbar? Wo kann ein mittelständisches Unternehmen erfolgreich ansetzen?“

Nick Sohnemann: „Zunächst geht es um das Mindset, also die Einstellung. Deshalb sollte sich jeder Manager erst einmal fragen: Wie sehe ich das eigentlich persönlich? Glaube ich daran oder nicht? Wenn er diese Fragen mit Ja beantwortet, kann er starten – in Kooperation mit anderen Mittelständlern oder allein. Viele Maßnahmen kosten kaum Geld und laden zum Ausprobieren geradezu ein. Viele Mittelständler scheuen jedoch das Risiko, das Imperfekte und Ungewisse. Deshalb kann es auch helfen, sich an die Gründungsphase des eigenen Unternehmens zu erinnern, mit suboptimalen Rahmenbedingungen und noch nicht ausentwickelten Produkten.“

FORECAST: „Ein Mittelständler hat aber natürlich auch eine verständliche Angst, mit unausgereiften Produkten bestehende Kunden zu verprellen und seine Marke zu schädigen.“ >>

Nick Sohnemann: „Das ist absolut verständlich. Aber gerade der Erfolg macht vielleicht auch bequem und hemmt die notwendige Experimentierfreude. Wenn man außerdem einsieht, dass man um die Implementierung digitaler Prozesse nicht herumkommt, um den Anschluss nicht zu verlieren, hat man im Grunde keine Wahl.“

FORECAST: „Was sollte dieser Unternehmer tun, der sich in einer solchen Zwickmühle zwischen Einsicht und Risikobewusstsein befindet?“

Nick Sohnemann: „Er könnte zum Beispiel eine neue Gesellschaft gründen, die mit dem Hauptgeschäft nichts zu tun hat. Mit dieser neuen Marke kann er unter dem Wahrnehmungsradar einiges ausprobieren. Großkonzerne gehen diesen Weg häufig, ein Beispiel ist die Moovel GmbH von Daimler, die ein Testfeld für Car2go ist.

Dabei kann sich das Produkt oder die Leistung jenseits des Kerngeschäftes befinden oder in der Nähe. Mit Letzterem scheint man sich zwar selbst zu kannibalisieren, aber besser man macht sich selbst Konkurrenz als ein Wettbewerber. Das könnte man gut institutionalisieren: Stellen Sie einen Chief Cannibalisation Officer ein. Fragen Sie sich, wie könnte ein digitaler Wettbewerber Ihre Wertschöpfung

und Industrie angreifen? Und machen Sie dann genau das. So finden Sie den richtigen Weg in das digitale Zeitalter.“

„Es ist alles eine Frage des Mindsets und des Selbstvertrauens.“

FORECAST: „Welche weiteren Möglichkeiten gibt es?“

Nick Sohnemann: „Da gibt es gute Neuigkeiten: Es gibt keinen Königsweg, man kann also nichts falsch machen. Wichtigster Grundsatz ist aber: Warten Sie nicht. Fangen Sie einfach an. Folgende konkrete Maßnahmen schlage ich vor:

Probieren Sie die U-Boot-Strategie. Geben Sie Mitarbeitern Ressourcen für die Umsetzung, gleich, nachdem sie Ideen entwickelt haben. Ohne die ‚normalen‘ Entscheidungsprozesse einzuhalten.



Foto: Claudio Oliverio

Gründen Sie eine Innovationsabteilung. Damit Sie Innovationsmanagement institutionalisieren und sich auch kontinuierlich mit neuen Technologien und Geschäftsmodellen beschäftigen. Geben Sie der Abteilung den klaren Auftrag, viel auszuprobieren, vor allem Dinge, die Ihr Kerngeschäft kannibalisieren.

Holen Sie sich neue Kompetenz ins Haus. Die Digitalisierung erfordert neues Wissen und neue Methoden. Stellen Sie z. B. einen Data Scientist ein.

Wenn Sie keine neuen Mitarbeiter für die Abteilung einstellen möchten, dann ernennen Sie einige bestehende Kollegen zu Innovations-Agents. Das wird sie beflügeln, obwohl sie noch ihren „normalen“ Job machen.

Implementieren Sie eine IT der zwei Geschwindigkeiten: Die IT-Abteilung muss zum einen ihre bestehenden Prozesse sichern und trotzdem neue unfertige Tech-Projekte umsetzen können.

Kooperieren Sie mit dem Wettbewerb und teilen Sie Ihr Wissen, um die Ideen in Ihrer Branche zum Leben zu erwecken.

Und, ganz wichtig: Innovation ist Chef-Sache. Der CEO muss das Thema Innovation

und Digitalisierung treiben. Es geht um die Gestaltung der Zukunft des Unternehmens.“

FORECAST: „Inwieweit hemmen die Strukturen eines etablierten Unternehmens mit verästelten Hierarchien und einer gewissen Größe digitale Innovationen?“

Nick Sohnemann: „Eigentlich haben etablierte Unternehmen beste Voraussetzungen: Sie haben Geld, ein funktionierendes Geschäftsmodell, eine Marke und vor allem Kunden. Man könnte also allein schon anhand der bestehenden Kundenbasis etwas im eigenen Kerngeschäft entwickeln und die digitalen Prozesse optimieren. Ein Start-up ist hier eher im Nachteil. Es verfügt zwar über Energie, Flexibilität und Schnelligkeit, muss aber alles andere neu aufbauen.

Woran es Unternehmen fehlt, sind eher Selbstbewusstsein, Mut und das Wissen über neue Methoden. In der Digitalisierung bringt es nichts, Pläne zu machen wie in den 90er-Jahren. In einer Zeit, in der sich alles so rasant entwickelt und niemand weiß, was in fünf Jahren ist. Bauen Sie das digitale und innovative Selbstvertrauen Ihres Unternehmens auf. Je mehr Sie ausprobieren und machen, desto mehr Selbstvertrauen bekommen Sie.“

FORECAST: „Wie muss sich die Mitarbeiterstruktur verändern? Sollen vermehrt IT-Fachleute eingestellt werden?“

„Stellen Sie Quälgeister ein!“

Nick Sohnemann: „Zunächst einmal möchte ich mit dem Vorurteil aufräumen, dass jüngere Mitarbeiter die besseren oder digitaleren sind. Es kommt eher auf eine offene Grundeinstellung, die richtige Förderung durch das Management und kontinuierliche Weiterbildung an. Ich sehe eher ein Problem bei der homogenen Personalstruktur. Oder anders

formuliert: Mittelständler haben in den letzten Jahrzehnten immer sich selbst eingestellt. Das heißt, der Maschinenbauer hat Maschinenbauer eingestellt, gerne mit dem gleichen Studienschwerpunkt oder sogar von der gleichen Universität. Die Folge: Es fehlt an interner Digitalkompetenz. Außerdem ist diese Monokultur nicht kreativitätsfördernd. Ich würde sogar explizit Quälgeister einstellen. Im Silicon Valley spricht man von „Friction Agents“, also Mitarbeitern, die Reibung erzeugen. Das kann auch klein anfangen, indem man „Friction Points“ einrichtet, z. B. durch wenige zentrale Kaffeestationen mit Personal. Die Mitarbeiter kommen in der Schlange ins Gespräch, und das abteilungs- und hierarchieübergreifend. Hier wird informell Wissen ausgetauscht, ganz nach dem Motto: ‚Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß.‘“

„Mittelständler haben in den letzten Jahrzehnten immer sich selbst eingestellt. Aber diese Monokultur ist nicht kreativitätsfördernd.“

FORECAST: „Die USA, insbesondere das Silicon Valley, werden häufig als digitaler Treiber genannt. Sie selbst begleiten Unternehmer und Manager ja auch ins Silicon Valley. Was macht das Besondere dieses Ortes aus? Was kann man von den Leuten und Unternehmen dort lernen?“

Nick Sohnemann: „Im Silicon Valley sind die infrastrukturellen Rahmenbedingungen für Start-ups extrem gut. Es gibt zum Beispiel kein „Red Tape“, also keine behördlichen Prozeduren. Gründungskosten für den Notar oder Ähnliches fallen erst einmal nicht an. Alles geht sehr schnell und unbürokratisch. Außerdem befindet sich dort viel Geld im Umlauf.

Im letzten Jahr wurden in der gesamten EU ca. 10 Milliarden US Dollar Venture Capital an Start-ups vergeben. In den USA waren es im gleichen Zeitraum 50 Milliarden. Der Unterschied zeigt sich zum Beispiel auch beim deutschen MyTaxi und dem amerikanischen Uber. Beide haben das gleiche Geschäftsmodell, aber heute ist MyTaxi das neue Studi VZ und Uber regiert die Welt. Das liegt auch daran, dass Uber einen anderen finanziellen Hebel hatte.“

FORECAST: „Vieles von dem, was Sie vom Silicon Valley berichten, kann man in Deutschland nicht nachbauen. Was kann man denn aber trotzdem lernen, vielleicht, was Werkzeuge und Methodik angeht?“

Nick Sohnemann: „Ganz typisch für das Silicon Valley ist die Make-Kultur. Wer dort zum Beispiel als Start-up eine Idee vorstellt, wird vom potenziellen Investor nicht nach dem Geschäftsmodell gefragt, sondern welches Problem er zu lösen versucht. Es geht zunächst nicht um Geld. Diese Energie des Selbstvertrauens und Machens ist ansteckend. Davon können wir lernen. Wir sollten also weniger Verhinderungsfragen stellen, wie ‚Was könnte dem Erfolg im Wege stehen?‘, sondern: ‚Wie schaffen wir es?‘.

Auch manche Arbeitsmethode eignet sich zur Nachahmung, jedenfalls für bestimmte Aufgaben oder für eine begrenzte Zeit. Zum Beispiel das fokussierte Arbeiten innerhalb eines zeitlichen Blocks, der sogenannte ‚Sprint‘. Das kann heißen, sich mit dem Team fünf Tage nur mit einem Problem zu beschäftigen.

Auch der Prozess des ‚Agile‘ hat viele Vorteile. In Deutschland dauert die Produktentwicklung und -verbesserung häufig Jahre. Agile bedeutet, dass man ein Produkt in kleinen Schritten, also kontinuierlich verändert. So werden Probleme, die sonst später in der Produktion auftreten, sofort sichtbar und können schnell behoben werden. Alle Wertschöpfungsstufen arbeiten zusammen und geben einander permanent Feedback.“

FORECAST: „Muss IT eine größere Rolle in der Ausbildung, im Studium und in der Schule spielen?“

„Ich würde mir eine Programmiersprache als dritte Fremdsprache wünschen.“

Nick Sohnemann: „Unbedingt. Ich würde mir eine Programmiersprache als dritte Fremdsprache wünschen. Aber es wird ein Zeitalter kommen, in dem man nicht einmal mehr programmieren muss. In diesem post-digitalen Zeitalter werden die Computer selbst programmieren. Der Nutzer muss dem Computer dann nur den Befehl geben, also zum Beispiel: Ich brauche eine App, die das und das kann.“

Aber ein paar Jahrzehnte dauert das noch.“

FORECAST: „Herr Sohnemann, wir danken Ihnen für das Gespräch.“

Foto: Christiana Charalambous



DER DIGITALISIERUNGSFLÜSTERER

Nick Sohnemann ist in Europa einer der führenden Experten im Bereich Trend- und Innovationsforschung. Der praktizierende Kosmopolit aus Hamburg ist international auf der Jagd nach State-of-the-art-Methoden und Werkzeugen für erfolgreiche Innovationen.

Als pragmatischer Problemlöser und strategisches „Business Brain“ unterstützt er seit 2008 Unternehmen auf ihrem Weg zur Innovation, darunter Konzerne wie Mastercard und Deutsche Bank, Familienunternehmen wie Vorwerk, Start-ups wie Thjnk sowie öffentliche Auftraggeber wie der NDR, die IHK München oder das Europaparlament.

2013 gründet er die Innovationsberatung FUTURE CANDY in Hamburg. Das Unternehmen wächst stetig und beschäftigt heute bereits zehn Mitarbeiter. FUTURE CANDY informiert sich kontinuierlich über die neuen internationalen Innovationstrends und testet und evaluiert die Gadgets bereits lange vor ihrer Veröffentlichung.

Durch seine wissenschaftlich fundierten und zukunftsweisenden Vorträge und Workshops erreicht Nick Sohnemann weltweit aktuell mehr als 10.000 Zuhörerinnen und Zuhörer. Seit dem Jahr 2014 organisiert er Inspirationsreisen für ausgewählte Unternehmer ins Silicon Valley, um zu vermitteln, wie erfolgreiche Innovationen entstehen und wieso gerade die Firmen aus dem Silicon Valley so erfolgreich auf diesem Gebiet sind. <<

Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem kontinuierlich starken Wachstum.

Die standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.200 Ebner Stolz-Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren zehn Standorten. Als Mitglied des Netzwerkes Nexia International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

Darüber hinaus sorgen wir für digitale Performance in Geschäftsprozessen und Steuerungssystemen.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1a-Handwerkszeug und engagiertem Teamplay.

www.ebnerstolz.de

Fünf Kernkompetenzen prägen unser Leistungsspektrum.

CORPORATE DEVELOPMENT

Das Ziel: Fokussierung verbessern und Werte steigern.

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle sowie tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

CORPORATE FINANCE

Das Ziel: Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate-Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

RESTRUCTURING

Das Ziel: Bestand sichern und Spielräume eröffnen.

Wir verstehen uns als Experten in der Akutkrise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebniswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Das Ziel: Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das Ziel: Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

Impressum

Herausgeber

Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:

Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:

Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:

Mendelssohnstraße 87
60325 Frankfurt
Telefon +49 69 1539249-0
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:

Arnulfstraße 27
80335 München
Telefon +49 89 550 5471-0
Telefax +49 89 550 5471-14

Redaktion

Hans-Gerd Hegener >> hans-gerd.hegener@ebnerstolz.de
Bettina Neises >> bettina.neises@ebnerstolz.de

Artdirektion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text

Christian Nadelstädt >> www.textertexte.de
Britta Tomaske >> www.tomaske.de

Druck

DIE QUALITÄNER
Gesellschaft zur Produktion von Druckmedien mbH

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

ABU DHABI ALEXANDRIA ALMELO

AVIGNON BANBRIDGE BANGKOK

BLOEMFONTEIN BOLOGNA BONN

BRISBANE BRISTOL BRÜSSEL BU

CENTURION CHARLOTTE CHICA

DALLAS DELICIAS DENDERMON

EATONTOWN EDINBURGH EDIS

FRIBOURG GENF GENT GIBRALT

GUERNSEY GUILDFORD GWANGJU

HEERLEN HELSINKI HENGEL

IZMIR JAK ARTA JERICHO

KITZBÜHEL KLAGENFURT KOLKATA

LA PAZ LANSING LAPPEENRANTA

LOGRONO LONDON LOS ANGEL

MANCHESTER MANIZALES MEL

MUMBAI MÜNCHEN MUSKEGON

NIKOSIA NIZHNI NOVGOROD N

PANAMA PARIS PEKING PERTH

RECIFE REUTLINGEN RIGA

RUGGELL RUSTENBURG SAGINA

SAN JUAN SAN PEDRO SULA S

SCHAAAN SEATTLE SEOUL SH

ANTIPOLIS SOUTHAMPTON ST.

SWATAR SYDNEY TAICHUNG

TORTOLA TRAVERSE CITY TRIPOLIS

VENRAY VERACRUZ VILLACH VI

WHITE PLAINS WIEN WILLEBROEK

ALMERE	AMSTERDAM	ANKARA	ANTWERPEN	ATHEN	ATLANTA	AUCKLAND	AUSTIN
BARCELONA	BASEL	BEIRUT	BELFAST	BERLIN	BIRMINGHAM	BLAGOEVGRAD	BLANTYRE
BOSTON	BOURNEMOUTH	BRAINERD	BRATISLAVA	BREMEN	BRESCIA	BRIDGEWATER	
DAPEST	BUKAREST	BUSAN	CANBERRA	CANCUN	CANTON	CARACAS	CASABLANCA
GO	CHIHUAHUA	CHRISTCHURCH	CLEVELAND	COLCHESTER	COLOMBO	CONSTANTA	
DE	DETROIT	DEVENTER	DOETINCHEM	DORNBIRN	DUBAI	DUBLIN	DÜSSELDORF
ON	EISENSTADT	ENSCHEDA	FORT LAUDERDALE	FORT MYERS	FORTALEZA	FRANKFURT	
AR	GLASTONBURY	GÖTEBORG	GRAZ	GRENOBLE	GUANGZHOU	GUATEMALA	GUAYAQUIL
	GYOR	HALIFAX	HALLEIN	HAMBURG	HANOI	HANNOVER	HARROGATE
							HEEMSTEDE
HONG KONG	HOOFDDORP	HOUSTON	HYDERABAD	INDIANAPOLIS	INNSBRUCK	ISTANBUL	
JERSEY	JOHANNESBURG	KAIRO	KAPSTADT	KARLSRUHE	KATMANDU	KIEW	KIMBERLEY
	KÖLN	KOPENHAGEN	KRAKAU	KUALA LUMPUR	KUOPIO	KUURNE	KUWAIT
							LAGOS
	LAWRENCEVILLE	LEIPZIG	LILONGWE	LIMA	LIMASSOL	LINZ	LISSABON
							LJUBLJANA
ES	LUGANO	LUXEMBURG	LYON	MAASTRICHT	MADRID	MAILAND	MANAMA
BOURNE	MEXIKO	MIDLAND	MINNEAPOLIS	MONTEVIDEO	MONTREAL	MOSKAU	
	NAGOYA	NAIROBI	NANTES	NATAL	NEERPELT	NEU DELHI	NEW YORK
							NEWCASTLE
OVOSIBIRSK	NIZZA	ORLANDO	OSAKA	OSLO	OUAGADOUGOU	PALMA DE MALLORCA	
	PETERBOROUGH	PHILADELPHIA	PHOENIX	PORT ELIZABETH	PORTO	PRAG	PUERTO RICO
RIO DE JANEIRO	RIAD	ROERMOND	ROM	ROSARIO	ROSELAND	ROSTOV-ON-DON	
	SAIDA	SALISBURY	SALVADOR	SALZBURG	SAN DIEGO	SAN FRANCISCO	SAN JOSÉ
AN SALVADOR	SANTA CRUZ	SANTIAGO	SANTO DOMINGO	SÃO PAULO	SARAGOSSA		
ANGHAI	SHIGA	SIEGEN	SINGAPUR	SITTARD	SOFIA	SOKOT	SOLINGEN
							SOPHIA
CLOUD	ST. LOUIS	ST. PETERSBURG	STOCKHOLM	STUTTGART	SUBANG JAYA	SUCRE	
TAIPEH	TANDIL	TARTU	TEGUCIGALPA	TEHERAN	TEL AVIV	TIEL	TOKIO
							TORONTO
	TUNIS	UETIKON AM SEE	ULAANAATAR	VALENCIA	VANCOUVER	VELSERBROEK	VENLO
LLEFRANCHE SUR SAONE	VILNIUS	WAALWIJK	WARSCHAU	SASHINGTON	WEERT	WELLINGTON	
WINDHOEK	WOODLAND HILLS	WORCESTER	YOLA	ZAGREB	ZALTBOEMMEL	ZELE	ZÜRICH

