



MANAGEMENTKOMPASS

02
2018

flexibel wachsen

auf dem Weg zu neuer Größe

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria
CONSULTING



Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria Consulting

„In einer flüchtigen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Welt gibt es nicht mehr den einen Weg zum Wachstum. Es gilt, als Unternehmen statt des gewohnten einen neuen Blickwinkel einzunehmen und Strategien zu hinterfragen.“



Timotheus Höttges
Vorstandsvorsitzender
der Deutschen Telekom AG

„Wachstum ist für mich eine Haltung. Ich bin bekennender Netzwerkinvestor, denn die Netze sind die Basis unseres Erfolgs. Die Kunden wollen die jeweils beste Infrastruktur, darum kommen sie zu uns. Dadurch steigen Umsatz und Ergebnis, was wiederum neue Spielräume für weitere Investitionen und dadurch weiteres Wachstum eröffnet.“

EXECUTIVE SUMMARY

Fit für den Wettbewerb 4

TREND

Nichts dem Zufall überlassen 6

Wandel und Wachstum sind untrennbar 8

THINK TANK

Mit digitalen Wettbewerbsstrategien wachsen 9

Kundennutzen, Wertschöpfung und Market Making müssen angepasst werden.

Interview: Die digitale Transformation beginnt in der Chefetage 10

HR als zentraler Wachstumstreiber 13

Interview: Altes und Neues miteinander verknüpfen 14

THINK TANK

Denkanstoß: Innovation ist auch eine Machtfrage 16

Worauf Führungskräfte im Innovationsprozess achten müssen, erklärt Dr. Reinhold Rapp im Interview.

Gemeinsam sind wir stark 18

PRAXIS

Mit Six Sigma Prozesse optimieren 21

THINK TANK

Star am Wachstumshimmel 22

Change meistern dank digitalem Arbeitsplatz 25



Martin Zielke
Vorstandsvorsitzender
der Commerzbank AG

„Ich bin fest davon überzeugt, dass eine Bank, die in der Zukunft erfolgreich sein will, auch wachsen muss. Und Wachstum gelingt nur mit persönlicher und physischer Präsenz.“

VORWORT

Der wirtschaftliche, technische und gesellschaftliche Wandel vollzieht sich mit rasanter Geschwindigkeit. Unter solchen Bedingungen ist Unternehmenswachstum Ziel und Herausforderung zugleich: Unternehmen sind gezwungen, ihre Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und permanent an veränderte Rahmenbedingungen im Hinblick auf Kundenbedürfnisse, Markt und Wettbewerb anzupassen. Ob Ausbau des Kerngeschäfts, Akquisition und Fusion, Diversifikation oder neue Geschäftsmodelle – sich lediglich auf eine Strategie zu fokussieren wird vor allem dem allgegenwärtigen Einfluss der Digitalisierung nicht gerecht. Deshalb müssen sich Unternehmen flexibel aufstellen, Strategien miteinander kombinieren und Synergien aus altem und neuem Geschäft erzeugen.

Dieser Managementkompass zeigt, dass das Strategieportfolio eines Unternehmens erst seinen Zweck erfüllen kann, wenn die dafür nötigen innerbetrieblichen Voraussetzungen geschaffen beziehungsweise interne Wachstumshürden abgebaut werden. Um eine erfolgreiche Leistungssteigerung zu ermöglichen, müssen deshalb Organisationsstrukturen angepasst sowie die Unternehmenskultur neu gedacht, innerbetriebliche Prozesse optimiert, eine skalierbare IT geschaffen und die Belegschaft aktiv am Wachstumsprozess beteiligt werden. Es gilt, fallbezogen und individuell zu entscheiden, wie Wachstum letztendlich erzielt werden kann.

*Sopra Steria Consulting
F.A.Z.-Institut*

PRAXIS

Interview: Volle Kraft voraus	26
Der Hafen ist Hamburgs Wachstumsmotor.	
Die Neuerung der Branche nutzen	29
Cloud-Lösungen sichern eine flexible Unternehmens-IT	31

BLICKWECHSEL

Interview: Rendite und Nachhaltigkeit sind vereinbar	34
Die Triodos Bank stellt das nachhaltige Banking in den Vordergrund.	

PERSPEKTIVEN

Buch & Web	36
Glossar	38
Aktuelle Studien	39
Impressum	39
Ansprechpartner	40

Fit für den Wettbewerb

Damit Wachstumspotenziale vollständig ausgeschöpft werden können, müssen organisatorische, strategische, kulturelle sowie technologische Faktoren gleichermaßen berücksichtigt und gegebenenfalls angepasst werden. Ein wohlüberlegtes, geplantes Vorgehen ist entscheidend, um potenzielle Wachstumshemmnisse zu verringern.

1. Es existiert keine allgemeingültige, einzig richtige Wachstumsstrategie. Entscheiden Sie aus Ihrer individuellen Unternehmenssituation heraus, welches Wachstumsmodell für Ihr Geschäft und Ihre Ziele am sinnvollsten ist. Dabei ist die Kombination verschiedener Wachstumsstrategien nicht nur möglich, sondern sogar fallspezifisch nötig.

Unternehmer können aus einer Fülle von Möglichkeiten schöpfen: Neben dem klassischen Ausbau des Kerngeschäfts, Ankäufen und Fusionen sind unter anderem die Erschließung neuer Kundengruppen sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen denkbare Vorgehensweisen, um die Profitabilität einer Organisation zu steigern. Dabei ist zu beachten, dass im Wachstumsprozess das alte und das neue Geschäft gleichermaßen bedient werden müssen – die Verknüpfung beider Elemente und deren Stärken wird zur Kernkompetenz.

Die Wahl der geeigneten Strategie sollte sich stets an der individuellen Zielsetzung und am Profil eines Unternehmens orientieren. Dabei müssen strategische Überlegungen auch das Entwicklungspotenzial einzelner Organisationseinheiten berücksichtigen.

Aus der Führungsposition heraus Einheitlichkeit zu verordnen kann der Dynamik unterschiedlicher Unternehmensbereiche nicht gerecht werden – mitunter sogar schaden. Deshalb bietet es sich an, auch unternehmensintern verschiedene Wachstumsstrategien miteinander zu kombinieren.

2. Stellen Sie gezielt die für die Erreichung Ihrer Wachstumsziele benötigten Ressourcen bereit. Seien Sie sich bewusst, dass die anfängliche Planung zu einem späteren Zeitpunkt korrigiert werden muss. Lassen Sie sich deshalb nicht von unrealistischen Erwartungen irreführen.

In der Regel macht sich Wachstum erst zeitlich verzögert als Ergebnis eines entsprechenden unternehmerischen Handelns bemerkbar. Daher ist es umso schwieriger, den Wachstumsprozess im Voraus zu planen. Auch bis ins Detail ausgeklügelte Strategien können ohne die nötigen finanziellen Mittel, Technologie, fachliches Know-how und Personal nicht zum anvisierten Wachstumsziel führen. Deshalb ist es notwendig, dass ein Unternehmen flexibel auf jegliche Entwicklungen und veränderte Anforderungen in seiner Umwelt reagiert, gegebenenfalls seine Ziele anpasst sowie seine Strategie dahingehend überarbeitet.

Wachstum sollte als lang angelegter Prozess verstanden werden. Kontinuierliches und lang anhaltendes Unternehmenswachstum ist jedoch unrealistisch. Manager müssen sich deshalb auf eine potenzielle Stagnation oder auch auf einen Wachstumseinbruch einstellen, der wiederum von einer ausgeprägten Wachstumsphase abgelöst werden kann.

3. Wachstum bedeutet, historisch entstandene Systemlandschaften und die dazugehörigen Prozesse an sich stetig wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen. Analysieren Sie, wo die Ihnen durch die Digitalisierung zur Verfügung stehenden Instrumente die Effizienz in Ihrer Organisation steigern können. Flexibel auf die Entwicklungen im Bereich Technologie zu reagieren wird dabei zu einer wichtigen Aufgabe.

Veraltete IT-Infrastrukturen und ineffiziente (administrative) Prozesse im Backend können das angestrebte Wachstum behindern. Gleichzeitig erwarten Kunden, aufgrund der Verfügbarkeit von digitalen Technologien und Kommunikationskanälen vereinfacht mit Unternehmen interagieren zu können. Um diesen Spagat zu meistern, müssen Unternehmen bestehende Systeme effizienter gestalten, das Potenzial neuer Technologien nutzen und – wo es sich anbietet – Prozesse automatisieren.

Dynamische Entwicklungen im Bereich Digitalisierung bringen kontinuierlich neue Lösungen und ein erhebliches Rationalisierungspotenzial hervor. Dabei besteht die Herausforderung vor allem darin, nicht blind beliebigen Digitaltrends zu folgen. Unternehmen müssen fallspezifisch entscheiden, welche Technologien einen Mehrwert bieten und maßgeblich zur Prozessoptimierung beitragen. Nur durch die gezielte Beobachtung und sachliches Abwägen können Digitalisierung und Technologie ihre Wirkung als Wachstumstreiber entfalten.

4. Innovation und Wachstum sind zwei untrennbare Determinanten des Unternehmenserfolgs. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben zu können, besteht Handlungsdruck. Innovationen zu fordern reicht nicht. Etablieren Sie deshalb eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.

Um Innovationen zu ermöglichen, muss ein Umfeld geschaffen werden, das kreativen Freiraum bietet und dadurch Menschen zu innovativen Ideen motiviert. Im Wesentlichen erfordert dies eine Unternehmenskultur, die auf Offenheit und Toleranz gegenüber Neuem beruht. Denn kaum ein innovatives Vorhaben ist bereits im Anfangsstadium reif für die Umsetzung. Das birgt ein gewisses Risiko, dem Führungskräfte allein dadurch begegnen können, dass sie den aus der Belegschaft stammenden Innovatoren vertrauen und diese aktiv unterstützen.

Eine Innovationskultur definiert sich vor allem über interdisziplinäre, bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Agile Teams und eine gesunde Fehlerkultur, die durch das Vorgehen nach der Trial-and-Error-Methode geprägt ist, erhöhen hier das Erfolgspotenzial. Damit die Innovationskraft der Mitarbeiter nachhaltig begünstigt wird, muss deshalb auch ein Anreiz- und Belohnungssystem in die Unternehmenskultur integriert werden.

Das Management muss sich klar mit der unternehmenseigenen Innovationskultur identifizieren können und diese auch organisationsweit repräsentieren. Denn ohne ein entsprechendes Mindset verfehlt jede Unterstützungs- und Förderungsmaßnahme ihren Sinn.

5. Der Mensch ist die treibende Kraft hinter Wachstum. Beteiligen Sie deshalb Ihre Mitarbeiter aktiv am Wachstumsprozess. Nur wer die Möglichkeit bekommt, einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten, erkennt den tieferen Sinn grundlegender Veränderungen in Organisation und Kultur.

Idealerweise soll Wachstum Werte für Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und andere wichtige Stakeholder im Unternehmensumfeld schaffen. Erfolgt Wachstum jedoch um des Wachstums Willen, existiert keine langfristige, solide Basis, um die Belegschaft zu motivieren und ihr einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit zu vermitteln. Unternehmen müssen deshalb eine Antwort auf die Frage nach dem Grund und dem Nutzen ihrer Wachstumsbestrebungen liefern. Denn ohne die maßgebliche Beteiligung der Mitarbeiter kann der Wachstumsprozess nur schwer vollzogen werden.

Nicht selten leidet die Unternehmenskultur unter dem Wachstumsprozess und den damit einhergehenden Veränderungen. Um einem negativen Einfluss auf das Betriebsklima und auf die Belegschaft entgegenzuwirken, wird das Change Management zur maßgeblichen Führungsaufgabe: Mitarbeiter müssen frühzeitig über die Wachstumsbestrebungen des Unternehmens informiert, auf veränderte Arbeitsbedingungen vorbereitet und gegebenenfalls mit einem Fortbildungsangebot unterstützt werden. Zu diesem Zweck bietet es sich an, die innerbetriebliche Kommunikation entsprechend der gegenwärtig verfügbaren digitalen Kanäle zu verbessern. «

kurz & knapp



WACHSTUM ist bei

79 Prozent

der Unternehmen erklärte Unternehmensstrategie.

Quelle: Potenzialanalyse flexibel wachsen (Sopra Steria Consulting), 2018

Nichts dem Zufall überlassen

Der rapide Wandel von Technologien und Märkten fordert neue Strategien. Damit Unternehmen wachsen können, müssen sie frühzeitig Wettbewerbsvorteile erkennen und schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Es gilt entsprechende interne Strukturen zu entwickeln.

Wachstum ist ein grundlegendes Leitmotiv für die Unternehmensentwicklung. Es ist weder das Ergebnis des Zufalls noch eine Selbstverständlichkeit. Im Wachstum drückt sich die Leistungssteigerung einer Organisation aus, die erst durch gezielte Planung und erfolgreiches strategisches Handeln möglich wird. Gerade in Zeiten des stetigen Wandels von Märkten und Wettbewerbsbedingungen müssen Entscheider bevorstehende Herausforderungen rechtzeitig antizipieren und flexibel darauf reagieren, indem sie ihre Unternehmensstrategie adäquat anpassen – kurz, proaktiv handeln.

Wachstumsmotor Digitalisierung

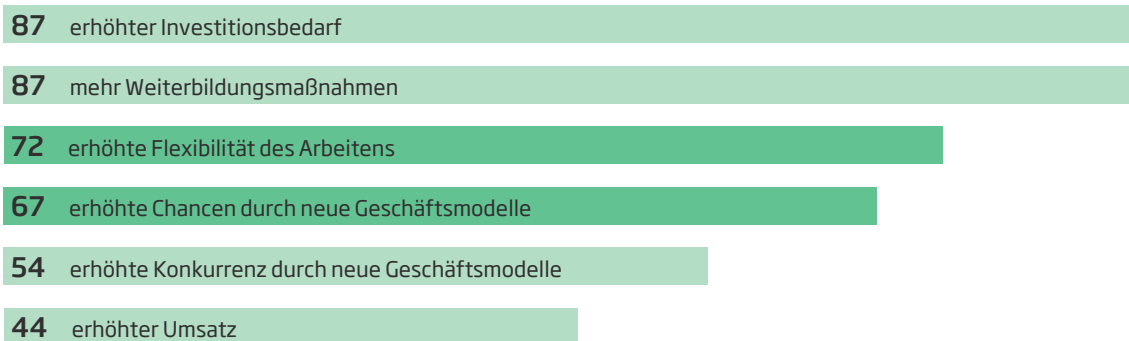
Trends wie der demographische Wandel, Globalisierung, Konnektivität, Mobilität und Urbanisierung haben weitreichende Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche. Daraus entwickeln sich aktuell neue Wachstumsfelder. Am bedeutendsten ist dabei der allgegenwärtige Einfluss der Digitalisierung.

Um die Zukunft ihres Unternehmens gestalten und sichern zu können, müssen Entscheider deshalb den digitalen Wandel in ihrer Organisation vorantreiben.

Die Digitalisierung schafft eine erhöhte Flexibilität in puncto Arbeit und sorgt für mehr Chancen durch die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Zu diesem Ergebnis kommt das IHK-Unternehmensbarometer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages e. V. (DIHK). 44 Prozent der in dieser Studie befragten Unternehmen profitieren darüber hinaus von einem höheren Umsatz. Offensichtlich ist die Digitalisierung ein maßgeblicher Wachstumstreiber. Sie fordert aber auch einen gezielten unternehmerischen Einsatz: Ein beträchtlicher Anteil von jeweils 87 Prozent der Befragten sieht einen auf Digitalisierungsprozesse zurückgehenden erhöhten Investitionsbedarf und die Notwendigkeit vermehrter Weiterbildungsmaßnahmen. Daneben haben neue Geschäftsmodelle nicht nur einen positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung: Für 54 Prozent der Befragten führen diese auch zu zunehmendem Konkurrenzdruck.

DIE DIGITALISIERUNG ERMÖGLICHT MEHR FLEXIBILITÄT UND CHANCEN

Auswirkungen der Digitalisierung auf das eigene Unternehmen; Angaben in Prozent der Befragten¹⁾



1) Befragung von 1.806 Unternehmen aus den Versammlungen der IHKs und den Fachausschüssen des DIHK
Quelle: DIHK, 2017

„Im Wachstum drückt sich die Leistungssteigerung einer Organisation aus.“

Wachstumsförderung und Unternehmensentwicklung spielen: Unternehmen, die aktiv forschen und somit ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ausbauen, lassen sich demnach mit einer um 45 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit zu schnell wachsenden Unternehmen zählen. Die Studie zeigt auch, dass schnell wachsende Unternehmen mehr als doppelt so viele Innovationen im Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen hervorbringen als „schrumpfende“ Unternehmen.

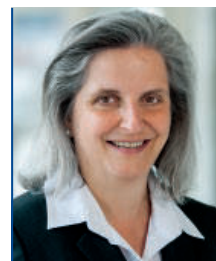
Voraussetzungen für Wachstum schaffen

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens allein reicht aber nicht aus. Wachstum ist ebenfalls von innerbetrieblichen und externen Rahmenbedingungen abhängig: Damit Wachstum stattfinden kann, müssen nicht selten Organisationsstrukturen verändert und eine neue Unternehmenskultur geschaffen werden, die beispielsweise Agilität und neue Formen der Zusammenarbeit begünstigen. Das Humankapital ist ein weiterer zentraler Einflussfaktor. Fortbildungsangebote unterstützen die Belegschaft darin, mit der Digitalisierung Schritt zu halten. Als externe Einflussfaktoren haben vor allem offene Märkte, der Abbau von Innovationshemmnissen durch gesetzliche Regularien sowie adäquate Finanzierungsmöglichkeiten einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen.

Der Spagat zwischen altem und neuem Geschäft ist eine weitere Herausforderung im Wachstumsprozess: In Zeiten des Change kann die traditionelle Produktpalette als solides Standbein dienen, während das aus der Digitalisierung hervorgehende Wachstumspotenzial individuell ausgelotet wird. Unternehmen müssen entscheiden, in welchen Bereichen des bestehenden Geschäfts Prozesse optimiert und damit Komplexitäten reduziert werden können. Dadurch frei werdende Ressourcen und Kapazitäten können genutzt werden, um neue Projekte voranzutreiben. «

Innovationsfähigkeit als Unternehmensmerkmal

Doch was macht wachsende Unternehmen aus? Vor allem drei messbare Unternehmensmerkmale lassen sich in diesem Kontext identifizieren: die Beschäftigung von Hochschulabsolventen, eine frühzeitige internationale Unternehmensausrichtung sowie eine auf Forschung und Entwicklung basierende Innovationsstrategie. Hierfür hat KfW Research die Erfolgsfaktoren von 7.300 Unternehmen analysiert. Die Ergebnisse der Studie unterstreichen, dass vor allem Innovationen eine entscheidende Rolle bei der



Jacqueline Preußer
ist verantwortliche
Redakteurin
im F.A.Z.-Institut.

j.preusser@faz-institut.de



Georg Poltorak
ist Redakteur bei
FRANKFURT BUSINESS MEDIA.

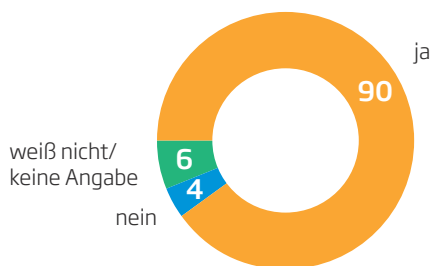
georg.poltorak@frankfurt-bm.com

Wandel und Wachstum sind untrennbar

Sopra Steria Consulting hat im Rahmen der Studie „Potenzialanalyse flexibel wachsen“ 249 Entscheider und Führungskräfte aus den Branchen Finanzdienstleistungen, verarbeitendes Gewerbe, öffentliche Verwaltung und Versorgungsunternehmen sowie Telekommunikation und Medien gefragt, welche Herausforderungen und Entwicklungen mit Unternehmenswachstum verbunden sind.

DIE KOMBINATION VERSCHIEDENER STRATEGIEN BEGÜNSTIGT WACHSTUM

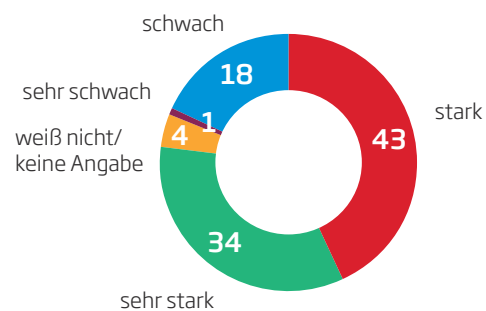
In Prozent der Befragten; n = 235



Verschiedene Wachstumsstrategien miteinander zu kombinieren ermöglicht Unternehmen, in Zeiten von Digitalisierung und stetigem Wandel flexibel auf Veränderungen zu reagieren und Strukturen dahingehend anzupassen.

DER WETTBEWERBSDRUCK STEIGT

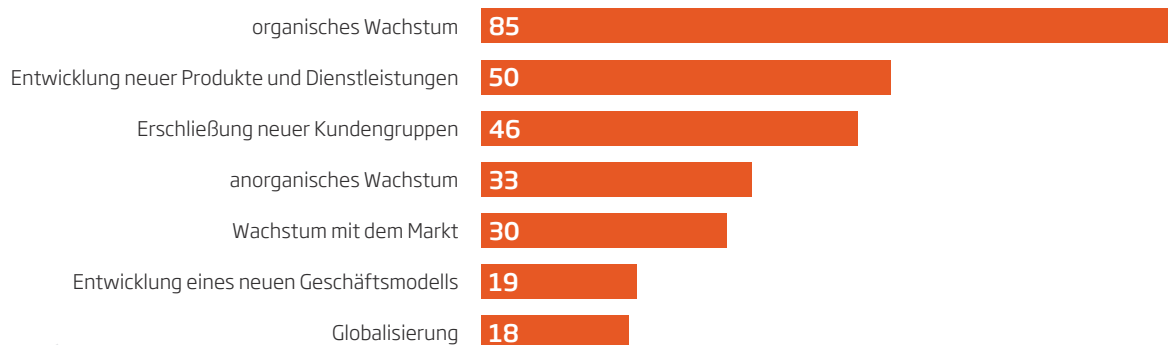
In Prozent der Befragten; n = 198



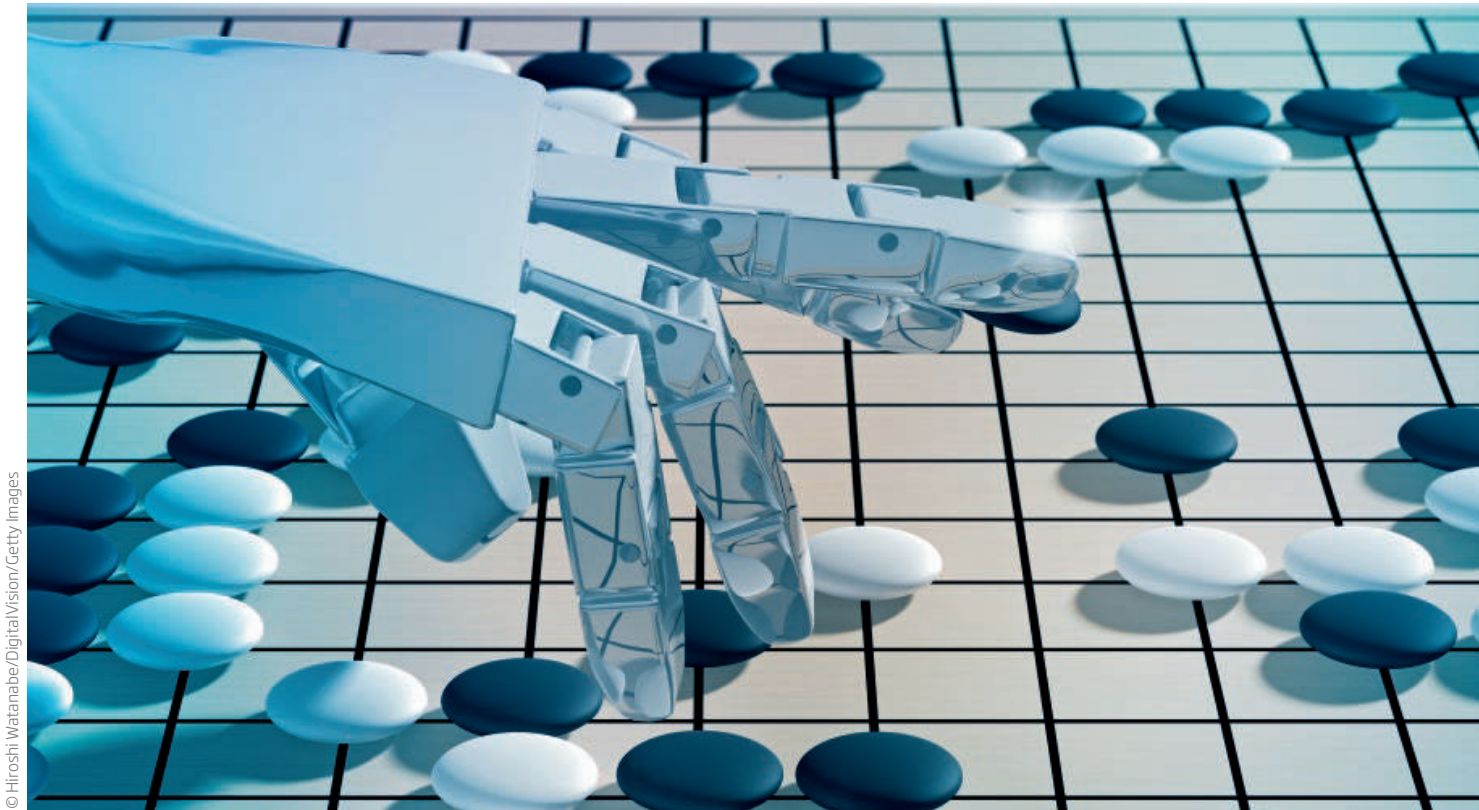
Unternehmer und Dienstleister spüren den Konkurrenzdruck: Die große Mehrheit der Befragten (77 Prozent) gibt an, dass sich der Wettbewerb in den vergangenen drei Jahren stark beziehungsweise sehr stark entwickelt hat.

DAS KERNGESCHÄFT SOLL AUSGEBAUT WERDEN

Im eigenen Unternehmen genutzte Wachstumsstrategien; in Prozent der Befragten; n = 226; Mehrfachantworten möglich



Die befragten Unternehmen setzen vor allem auf klassisches organisches Wachstum und arbeiten an neuen Produkten sowie Dienstleistungen. Durch die Digitalisierung begünstigte Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Globalisierung gehören lediglich bei knapp 20 Prozent zum strategischen Portfolio.



© Hiroshi Watanabe/DigitalVision/Getty Images

Mit digitalen Wettbewerbsstrategien wachsen

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich Wettbewerbsstrategien grundlegend. Damit Wachstum zukünftig möglich ist, müssen Kundennutzen, Wertschöpfung und Market Making an die aus der Digitalisierung resultierenden strategischen Möglichkeiten angepasst werden. Unternehmer und Entscheider stehen dabei unter besonderem Handlungsdruck. Die Konkurrenz um Wachstum wird zur Überlebensfrage.

Kein anderes Thema beschäftigt Unternehmen derzeit mehr als die digitale Transformation. Um auch in Zukunft das gewünschte Wachstum erzielen zu können, müssen Entscheider die unternehmenseigene Wettbewerbsstrategie in Frage stellen. Diese bestimmt, welcher Kundennutzen – im klassischen Sinne Qualitäts- oder Preisvorteil – geschaffen werden soll, wie der Kundennutzen durch die Wertschöpfungskette erreicht werden soll und wie das Unternehmen mit seinen Kunden auf Märkten in Beziehung tritt – das Market Making vorantreibt. Um diese drei Dimensionen der Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens neu definieren zu können, müssen insbesondere die

aus der Digitalisierung hervorgehenden wettbewerbsstrategischen Möglichkeiten analysiert werden.

Kundennutzen neu definieren

Digitale Technologien erlauben es, den Kundennutzen zu erweitern beziehungsweise völlig neuen Nutzen zu schaffen. Was ist der Grund dafür, dass etablierte Anbieter im Zuge der Digitalisierung in Bedrängnis geraten können? Unter anderem können Marktbedingungen durch die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen verändert werden (Customization). Das ist immer dann möglich, wenn »

ein Unternehmen einen Teil seiner Angebote bündelt und dadurch andere unternehmenseigene Leistungen und Produkte quersubventioniert werden. Fällt das Niveau der eigenen Serviceleistungen deutlich hinter Standards anderer Branchen zurück, lässt sich durch den Fokus auf eine Vereinfachung der digitalisierten kundenorientierten Prozesse (Simplification) sowie auf das Kundenerlebnis (Experience) ein für die eigene Branche neuer Standard schaffen. Dabei müssen sich Unternehmen an den Gewohnheiten der Kunden orientieren. Denkt ein Kunde beispielsweise an das Serviceniveau bei Amazon, ist er enttäuscht, wenn in einer Branche, in der Amazon gar nicht tätig ist, das Serviceniveau deutlich geringer ausfällt. Falls etablierte Anbieter nicht in der Lage sind, Angebote zeitnah zur Verfügung zu stellen, lassen sich durch eine Steigerung der Verfügbarkeit Kundenbeziehungen aufbrechen (Availability). Märkte, deren Produkte offline verfügbar und nicht in eine Servicewelt eingebunden sind, bieten sehr gute Möglichkeiten für eine Anreicherung der Produkte mit zusätzlichen Dienstleistungen (Servitization). Genauso erfordern in ihrem Nutzen für den Kunden als wenig komfortabel wahrgenommene Angebote, dass neue Produkt- und Servicelösungen geschaffen werden (Solutization).

Wertschöpfung neu definieren

Mit der Dimension Wertschöpfung ist die Aufgabe verbunden, den innerhalb einer Wettbewerbsstrategie definierten Kundennutzen durch die von einem Unternehmen tatsächlich gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen zu erfüllen. Dabei wandelt das Unternehmen Inputs in Outputs. In diesem Kontext konzentrieren sich digitale Strategien auf den Zugang zu Inputs und auf den Wertschöpfungsprozess, der zwischen Inputs und Outputs stattfindet.

Für den Fall, dass Inputs lokal gebunden beziehungsweise aufgrund eines geringen Vorkommens einem größeren Markt nicht zugänglich sind, können neue Angebotsquellen durch digitale Strategien nutzbar gemacht werden (Accessibility). Ebay Kleinanzeigen ermöglicht beispielsweise zuvor lokal gebundenen Anbietern, ihr Angebot einem größeren Kundenkreis zugänglich zu machen. Wertschöpfungsketten können somit digitalisiert, integriert und automatisiert werden.

Darüber hinaus lassen sich durch die mit Industrie 4.0 einhergehenden Entwicklungen signifikant niedrigere Kostenniveaus und/oder drastisch verringerte Losgrößen erreichen. Mit Hilfe digitaler Technologien können auch administrative Prozesse effizienter gestaltet werden. Wo Wertschöpfungsketten bisher auf Standardprodukte ausgerichtet waren, existieren

Die digitale Transformation beginnt in der **Chefetage**

Um den digitalen Wandel innerhalb einer Organisation anzustoßen, werden heute oftmals Chief Digital Officer (CDO) eingesetzt. Markus Malz von Sopra Steria Consulting beschreibt das mit dieser Position verbundene Anforderungsprofil. Der Consulting Manager weist aber auch darauf hin, dass der CDO als temporärer Impulsgeber verstanden werden muss.



im Zuge der Digitalisierung beste Voraussetzungen für individualisierte Massenfertigung und damit für eine Neuausrichtung des Wettbewerbs.

Market Making neu definieren

Neben digitalisierten Wertschöpfungsketten bilden sich im Geschäftskundenbereich industrielle Plattformen heraus. Durch dieses strategische Konzept werden industrielle Wertschöpfungsdienstleistungen zur „Handelsware“. Unter anderem konkurrieren hier die Anbieter Siemens mit „MindSphere“, General Electric mit „Predix“ sowie ABB mit „ABB Ability“ um den Standard. Industrielle Plattformen werden sich in all den Branchen etablieren, in denen Wertschöpfungsketten bereits heute durch einen hohen Grad an Outsourcing und niedrige Niveaus vertikaler Integration stark zersplittert sind. Dies wird ebenfalls in Bereichen der Fall sein, in denen industrielle Kunden aus einer Vielzahl von Anbietern von Wertschöpfungsdienstleistungen wählen können. In Branchen mit noch vorherrschenden oligopolistischen Anbieterstrukturen haben Unternehmen noch etwas Luft, um sich digital zu transformieren.

Im Endkundengeschäft kann man Kunden nicht besitzen – den Zugang zu ihnen aber sehr wohl. Genau hier setzen Strategien des endkundenorientierten Market Making an. Disruption durch digitales Market Making ist möglich, wenn eine physische

Intermediation vorgenommen wird. Reisebüros werden beispielsweise durch Airbnb und Taxibetriebe durch Uber attackiert. All diese Ansätze haben gemeinsam, dass sie unverbundenes, stark zersplittertes Angebot mit unverbundener, stark zersplitterter Nachfrage über provisionsbasierte Plattformen verbinden. Plattformstrategien stellen somit eine neue digitale Form der Intermediation dar.

Im Bereich der sozialen Interaktion sind Plattformstrategien ebenfalls anwendbar. Durch die Angebote von Google, Facebook und weiteren Social-Media-Diensten wird die ursprünglich lokal gebundene und zum Teil physische soziale Interaktion digitalisiert. Hierdurch wird es möglich, die gewonnenen Informationen und Daten zum Beispiel an Werbetreibende zu verkaufen. Im Prinzip geht es darum, die informationsbezogenen Präferenzen der Nutzer zu organisieren und die hieraus gewonnenen Erkenntnisse zu monetarisieren. Eine Entwicklungsstufe hiervon ist, die soziale Interaktion zur Manipulation – beispielsweise im Hinblick auf das Kauf- oder das Wahlverhalten – zu nutzen. Dies hat zur Folge, dass die betreffenden Plattformbetreiber am Kapitalmarkt hoch bewertet werden.

„Gegenwärtig findet in allen von digitalen Wettbewerbsstrategien geprägten Geschäftsbereichen ein Wettbewerb um Größe und Marktanteile statt.“

»

Herr Malz, was sind die Aufgaben eines CDO?

Der CDO ist für die digitale Strategie eines Unternehmens verantwortlich. In der Regel ist diese Position auf der oberen Führungsebene angesiedelt beziehungsweise berichtet der CDO direkt an den Vorstand. Dabei hat er alle entsprechenden Themen, Projekte und Maßnahmen im Blick: Er bricht das Digitalisierungspotenzial auf Einzelprojekte innerhalb verschiedener Funktionsbereiche herunter und synchronisiert diese in einer digitalen Gesamtstrategie. Zum einen geht es dabei um die Digitalisierung bestehender Produkte, Prozesse und Services. Zum anderen werden neue digitale Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt. Hierbei darf auch nicht vor einer Kannibalisierung des bisherigen



Markus Malz
ist Consulting Manager bei
Sopra Steria Consulting.

traditionellen Geschäfts zurückgeschreckt werden. Um das aus der Digitalisierung resultierende Potenzial optimal ausschöpfen zu können, sind eine ständige Analyse und Bewertung von relevanten digitalen Markt- und Technologietrends notwendig. Der CDO koordiniert und treibt die Digitalisierung in einer Organisation gezielt voran.

Was zeichnet einen CDO aus?

Ausschreibungen für eine CDO-Stelle können den Eindruck vermitteln, dass dort ein digitaler Messias gesucht wird. Natürlich braucht der CDO entsprechende Managementfähigkeiten und Basiswissen im Bereich IT. Um die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen, muss er aber vor

»

Die Gewinner wachsen, die Verlierer kämpfen um ihre Existenz

Zum einen zeigen digitale Wettbewerbsstrategien Wachstumschancen auf. Zum anderen bedrohen sie aber auch die Existenz bislang etablierter Unternehmen. Aus den oben beschriebenen Modifikationsmöglichkeiten einer digitalen Wettbewerbsstrategie lassen sich zwei Implikationen ableiten:

1. Die Erfolgsaussichten für Unternehmen sind umso größer, je höher die Skalierbarkeit ist, die sie mit digitalen Wettbewerbsstrategien erreichen. Dieser Zusammenhang ist auf das Phänomen des „The winner takes it all“-Wettbewerbs zurückzuführen: Aufgrund von Netzeffekten setzt sich zumeist ein Wettbewerber beziehungsweise nur eine geringe Anzahl an Wettbewerbern durch. Auf diese wenigen Wettbewerber entfällt dann das gesamte Marktvolumen. Dadurch entsteht ein bedeutendes Wachstumspotenzial – selbstverständlich nur unter der Bedingung, dass durch die digitalen Wettbewerbsstrategien auch tatsächlich Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können. Das ist der Grund dafür, dass gegenwärtig in allen von digitalen Wettbewerbsstrategien geprägten Geschäftsbereichen ein Wettbewerb um Größe und Marktanteile stattfindet.

2. Die Kehrseite der Medaille: Digitale Wettbewerbsstrategien bieten Größenvorteile für die Gewinner, so dass deren Wachstum zu mehr als einem Nachteil für die konkurrierenden, weniger erfolgreichen Unternehmen wird. Es wird zur Existenzbedrohung. Unternehmen ohne digitale Wettbewerbsstrategie werden nicht in der Lage sein, die gleichen Grenzkosten wie ihre digitalen Konkurrenten zu erreichen. Dies wirkt sich als existenzbedrohender ökonomischer Nachteil aus. Solchen bislang etablierten Wettbewerbern bleibt dann nur noch die Möglichkeit, sich durch Akquisitionen zu retten. Das gelingt jedoch nur selten, da die Übernahmepreise hoch sind und oft die Kompetenzen dazu fehlen. Um das Sterben des eigenen Unternehmens zu vermeiden, bleibt letztendlich die Möglichkeit, als nachgeordneter Dienstleister der „neuen Herren des Marktes“ zu agieren. Schon heute fürchten viele Unternehmen, dass sie mit Blick auf die Digitalisierung den Anschluss verlieren könnten. Es ist an der Zeit zu handeln. «



Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management an der Technischen Universität München.
managementkompass@faz-institut.de

„Um digitalen Wandel zu initiieren, ist der CDO enorm wichtig.“

allem mehrere Rollen einnehmen und aus deren Handlungsperspektive urteilen können: Der CDO ist Produkt-, Kunden-, Anforderungs- und Change Manager sowie Trendscout für neue Technologien und Vordenker zugleich. Hierbei kümmert er sich um die Bereiche Digitalstrategie, digitales Marketing, Kulturwandel, IT-Management und Smart Data. Insbesondere sollte der CDO ein tiefes Verständnis der Nutzer- und Kundenbedürfnisse

haben: Ziel ist es, nahtlose Customer Journeys zu schaffen, bei denen alle Kontaktpunkte – sowohl online als auch offline – perfekt aufeinander abgestimmt sind.

Braucht ein Unternehmen einen CDO, um das Wachstumspotenzial der Digitalisierung vollständig ausschöpfen zu können?

Zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation bedarf es vor allem einer optimalen organisatorischen Aufstellung und einer Digital-Change-Initiative, die auf die gesamte Organisation ausgerichtet ist. Alte Denk- und Arbeitsweisen müssen abgelöst werden, um eine

auf Digitalisierung fokussierte, interne Erneuerung anzustoßen.

Jedes Unternehmen, das in Zukunft erfolgreich im Markt bestehen will, muss sich den Aufgaben der digitalen Transformation stellen. Um den damit zusammenhängenden digitalen Wandel zu initiieren, ist der CDO enorm wichtig. Allerdings sollte der CDO nur als temporäre Position betrachtet werden. Nach ein bis fünf Jahren sollten die entsprechenden Funktionen vollständig in die DNA des Unternehmens übergegangen sein. Sobald die Digitalisierung erfolgreich Einzug gehalten hat, wird der CDO nicht mehr benötigt. Er schafft sich also irgendwann selbst ab. Und das ist auch gut so! «

HR als zentraler Wachstumstreiber

Gerade junge Unternehmen wachsen in ihren ersten Jahren dynamisch, wenn die Geschäftsidee eine rege Nachfrage am Markt weckt und die Organisation diese bedienen muss. Jedoch können ernsthafte Personalprobleme die Wachstumsdynamik stark ausbremsen. Um solche Herausforderungen bewältigen zu können, sind schnell wachsende Unternehmen auf eine intakte HR-Funktion angewiesen.

Im Zuge des Wachstumsprozesses müssen sich Organisationen grundlegend und mehrfach verändern. Dafür benötigen sie die Kompetenz, sich flexibel aufzustellen und dabei Strukturen aufzubauen, die sich bei Bedarf rasch verändern lassen. Das primäre Ziel von HR besteht deshalb darin, die Zukunft des schnell wachsenden Unternehmens durch konkrete Rahmenbedingungen zu gestalten.

HR unterstützt in Führungsfragen

Entscheider in schnell wachsenden Unternehmen fokussieren sich nicht selten auf ihre Kernaufgaben im Management, in Forschung und Entwicklung sowie im Vertrieb, während sie in der Mitarbeiterführung noch häufig Defizite haben. Um etwaige Schwierigkeiten bei der Führung einer rapide wachsenden Belegschaft zu reduzieren, sollte HR rechtzeitig Führungsleitbilder entwickeln und das Leadership Development vorantreiben. Diese HR-Aufgabe hat deshalb besondere Priorität, weil das schnelle Organisationswachstum dazu führt, dass an die Stelle familiärer Strukturen eine immer stärkere Entfremdung tritt.

Je größer eine Organisation und ihre Strukturen werden, desto mehr sollten die Entscheider Verantwortung an andere Mitarbeiter und Führungskräfte delegieren. Dadurch vollziehen sich mehrere Rollenwechsel, die HR moderieren und steuern sollte. Viele HR-Aufgaben gelingen vor allem dann, wenn HR die Unternehmenskultur gemeinsam mit dem Management weiterentwickelt. Dabei spielt auch das Thema Diversity eine immer wichtigere Rolle. HR muss dem Management Instrumente und Wege aufzeigen, mit deren Hilfe eine divers zusammengesetzte, fortlaufend wachsende Belegschaft zugunsten des schnellen Wachstums eingesetzt werden kann.



© Hinterhaus-Productions/DigitalVision/Getty Images

In der Unternehmensstrategie verankert

Schnell wachsende Unternehmen sind ebenso wie etablierte Organisationen darauf angewiesen, spezielle Strategien anzuwenden, um HR gezielt zu einer organisationalen Funktion auszubilden. Zudem orientiert sich die HR-Funktion ebenfalls an Produkten, der Organisation, Rollen und Prozessen hinsichtlich der aus der Unternehmensstrategie hervorgehenden Kernherausforderungen. In diesem Zusammenhang hat auch ein gut ausdifferenziertes Erwartungsmanagement im Hinblick auf Ziele, Erfolgsfaktoren, Befugnisse und Rollen eine zentrale Bedeutung. Dabei bewegt sich HR stets im Spannungsfeld zwischen unternehmensweiter HR-Governance und der Autonomie am Arbeitsplatz. «



Dr. Guido Birkner
ist verantwortlicher
Redakteur Human
Resources bei
FRANKFURT BUSINESS MEDIA.
guido.birkner@
frankfurt-bm.com

Altes und Neues miteinander verknüpfen



© Halipoint/Stock/Thinkstock/Getty Images

Am Anfang steht der Wunsch nach Wachstum. Doch wie kann ein Unternehmen dieses Ziel erreichen? Dr. Marc Sniukas erklärt, worauf es bei der Entwicklung neuer Wachstumsstrategien ankommt. Der Experte für strategische Innovation und Buchautor verdeutlicht, dass Unternehmen wohlüberlegt die Stärken von altem und neuem Geschäft bündeln sollten. Nur so lasse sich das vollständige Wachstumspotenzial ausschöpfen.

Herr Dr. Sniukas, wie können Unternehmen neue Wachstumsmöglichkeiten finden?

Es existiert die Idee, dass tatsächliches Wachstum heutzutage nicht mehr allein mit einem festen, bestehenden Kundenkreis erzielt werden kann. Natürlich sind bestehende Kunden wichtig, und diese müssen auch weiterhin zufriedengestellt werden. Aber wenn Unternehmen ein wirklich großes Wachstum anstreben – Wachstum, bei dem es darum geht, den Umsatz um 50 oder sogar um 100 Prozent zu steigern –, dann müssen sie sich überlegen, wer ihre Produkte bisher nicht gekauft oder ihre Dienstleistungen nicht in Anspruch genommen hat. Das heißt, um Wachstumschancen zu entdecken, müssen zuerst die sogenannten Nicht-Kunden

identifiziert werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen kann dann eine Wachstumsstrategie entwickelt werden. Die Autoren W. Chan Kim und Renée Mauborgne haben diese Vorgehensweise erstmals in ihrem Buch „Der Blaue Ozean als Strategie“ beschrieben. Mittlerweile gibt es auch Forschung, die die Güte dieses Vorgehens von wachstumsorientierten Unternehmen mit entsprechenden Beweisen untermauert.

Worauf müssen sich Unternehmen bei der Entwicklung einer neuen Wachstumsstrategie konkret konzentrieren?

Eine erfolgreiche Wachstumsstrategie fokussiert sich auf drei Dimensionen: Angebot, Geschäftsmodell und

Umsatzmodell. Dementsprechend muss in einem ersten Schritt geklärt werden, was dem im Vorfeld identifizierten Personenkreis der Nicht-Kunden geboten werden muss, um aus ihnen potenzielle Kunden zu machen. Ziel ist es, durch die Produktpalette und das Dienstleistungsangebot des eigenen Unternehmens die entsprechenden Kundenbedürfnisse zu bedienen und diesen Personen ein besseres Kundenerlebnis zu ermöglichen. In Zeiten der Digitalisierung wird das immer wichtiger. Um die daraus resultierenden Chancen für sich nutzen zu können, muss ein passendes neues Geschäftsmodell entwickelt werden. Zuletzt muss das Umsatzmodell definiert werden. Dabei geht es nicht etwa allein um das Preis-Leistungs-Verhältnis, sondern vielmehr um die Frage: Wofür zahlt mein Kunde

wirklich? Mein Lieblingsbeispiel dafür ist die französische Kaffeehauskette Anticafé. Dort zahlt man eben nicht für die Getränke und das Essen – die sind quasi gratis –, sondern für die Zeit, die man im Kaffeehaus verbringt. Dort hat man sich überlegt: Wieso kommt der Kunde ins Kaffeehaus? Aufgrund des Kaffees? Oder weil der Kunde einen Platz sucht, wo er sich mit Freunden treffen kann, wo er arbeiten kann?

Was muss bei der Umsetzung der Wachstumsstrategie beachtet werden?

Angenommen, ein Unternehmen hat sich das Ziel gesetzt, etwas Neues zu machen, ein neues Produkt zu entwickeln oder eine neue Dienstleistung anzubieten. Will man nun als Unternehmen die entsprechende neue Strategie umsetzen, so besteht die primäre Herausforderung darin, dass das eigentliche Kerngeschäft auch weiterhin bedient werden muss. In diesem Zusammenhang beobachte ich noch oft, dass in vielen Unternehmen eine Denkweise nach dem Entweder-oder-Prinzip vorherrscht. Aber alle Unternehmen müssen im Wachstum nun einmal beides – das Neue und das Alte – gleichzeitig bedienen! Der Knackpunkt ist, dass Prioritäten gesetzt werden müssen. Entscheidungen müssen deshalb differenzieren: In welchen Bereichen macht es Sinn, weiterhin das zu tun, was wir heute schon sehr gut tun, und wo nicht?

Ist es sinnvoll, verschiedene Wachstumsstrategien miteinander zu kombinieren?

Der wirkliche Mehrwert einer Strategie ergibt sich erst aus der Kombination. Ich glaube, dass wachstumsorientierte Unternehmen nicht unbedingt mit neuen Geschäftsmodellen

und einem neuen Angebot das komplette Gegenteil von ihrem ursprünglichen Kerngeschäft machen müssen. Vielmehr sollten sich Unternehmen überlegen, wie Altes und Neues zusammenpasst und wie das jeweilige Potenzial in Kombination genutzt werden kann, um sich letztendlich gegenseitig verstärken zu können. Dafür müssen Unternehmen mit Wachstumsbestrebungen natürlich zuerst analysieren, welches Potenzial ihr Kerngeschäft hat und welche Stärken, Vermögenswerte und Expertise, welches Wissen in ihrer Organisation gebündelt werden. Erst danach kann darüber entschieden werden, wie diese spezifischen Unternehmenseigenschaften in anderen Bereichen besser genutzt werden können. Auf die Kombination der Stärken eines Unternehmens kommt es an. Es muss gezielt nach Verknüpfungsmöglichkeiten gesucht werden.

Durch die fortschreitende Digitalisierung befinden wir uns in einer Welt des stetigen Wandels. Lohnt es sich für Unternehmen überhaupt noch, im Voraus zu planen?

Hierbei muss zuerst geklärt werden, was mit „im Voraus planen“ gemeint ist. Was wir bereits heute sehen, ist,

„dass ein Vorausplanen im Sinne von Budgetplanung für die nächsten fünf Jahre immer schwieriger wird. Was aber daraus geht, ist ein Vorausdenken im

Sinne von Entwicklung einer Vision. Wo soll es hingehen? Nehmen wir das Beispiel BMW: Zum hundertjährigen Jubiläum des Konzerns im Jahr 2016 hat BMW die „Strategy Number one > Next“ entwickelt, bei der es um die nächsten hundert Jahre geht. Ihre Vision besteht darin, dass BMW zum Premiumanbieter für Mobilität in Produkt und Dienstleistung wird. Dabei geht es nicht mehr allein um das tradi-



Dr. Marc Sniukas

ist Experte für strategische Innovation und Buchautor.

tionelle Geschäft als Automobilhersteller. Der Konzern macht sich Gedanken, welche Dienstleistungen rund um das Thema Auto angesiedelt werden können. Dafür hat BMW beispielsweise das Carsharing-Angebot von „DriveNow“ sowie das Bezahl- und Vermittlungssystem für Parkmöglichkeiten von „ParkNow“ geschaffen. Im vergangenen Jahr stellte der Konzern ein Konzept für Mobilität in Großstädten vor, in dem auch verstärkt auf Fahrräder und beheizte Straßen gesetzt wird. All das sind Aspekte, die mit dem bisherigen Kerngeschäft von BMW, dem Auto, gar nicht mehr so viel zu tun haben. Solche Visionen ermöglichen viele unterschiedliche Optionen für die Zukunft. Langfristige Planung in Gestalt einer Vision funktioniert also sehr wohl. Unternehmen sollten aber auch flexibel sein und sich auf das einlassen, was im Rahmen zukünftiger Entwicklungen möglich sein wird.

Das Interview führte Georg Poltorak.

«

„Der wirkliche Mehrwert einer Strategie ergibt sich erst aus der Kombination.“

DENKANSTOSS

Innovation ist auch eine Machtfrage

Ohne Innovationen lässt sich Wachstum kaum ermöglichen. Für Dr. Reinhold Rapp gehört Scheitern zum Innovationsprozess dazu. Deshalb ermutigt der Innovationsexperte, Buchautor und Keynote Speaker Führungskräfte dazu, trotz des mit Innovationen einhergehenden Konfliktpotenzials hartnäckig an ihren Ideen und Projekten festzuhalten.



Dr. Reinhold Rapp
ist Innovationsexperte, Buchautor
und Keynote Speaker.

Herr Dr. Rapp, welche Wechselwirkungen existieren zwischen Innovation und Wachstum?

Aus der Biologie oder auch aus der Menschheitsgeschichte ist bekannt, dass Wachstum immer in Schüben stattfindet. Im Idealfall ist die Innovation dem Wachstum zeitlich vorgelagert. Unternehmen kommen deshalb nicht umhin, in Innovationen zu investieren. Dabei haben Unternehmer am Anfang alles andere als Erfolg: Sie tragen vor allem die Kosten und das Risiko. Im Erfolgsfall wird das

Wachstum dann erst nach drei, fünf oder gar zehn Jahren sichtbar. Dabei kann es sich auch um ein potenziell großes Wachstum handeln, das anschließend wieder in eine Phase der Stagnation oder der Investition mündet. Es existiert quasi ein gemeinsamer Lebenszyklus von Innovation und Wachstum.

Welche Fehler werden in Unternehmen beim Versuch begangen, krampfhaft und gezwungenermaßen innovativ und wachstumsfähig zu sein?

Das Problem ist tatsächlich, dass Unternehmen innovativ sein und wachsen müssen. Denn ohne ein grundlegendes Maß an Innovation wird keine Firma überleben können. Von daher ist der Druck schon da. Deshalb stellt sich für Unternehmen auch die Frage, wie sie am besten mit diesem Druck umgehen sollen. Der primäre Fehler, der dabei in Unternehmen begangen wird, ist, einerseits Innovation und Wachstum zu fordern, aber andererseits keine

Ressourcen wie finanzielle Mittel, Personal und das nötige Wissen für die Umsetzung bereitzustellen. Ohne die für Innovation und Wachstum nötigen Ressourcen kann gar keine Entwicklung eingeleitet werden. Das Vorhaben verbleibt somit in einem Stadium des Wollens und wird nicht in Taten umgesetzt. Nicht selten wird in Unternehmen dann nach einem Jahr resümiert und festgestellt, dass ja eigentlich nichts passiert ist. Die Planung des nötigen Umfangs an Ressourcen ist aber auch mit einer grundlegenden Unsicherheit verbunden: Weil Unternehmen im Falle von Innovationen ein Feld betreten, auf dem sie im Normalfall noch nie zuvor tätig waren, werden immer mehr Ressourcen gebraucht, als zu Beginn einkalkuliert wurden.

Kann man Innovationsprozesse überhaupt managen?

Ja, das ist möglich, sofern ein Unternehmen klare Ziele formuliert und einen Innovationsprozess gut beschreiben kann. Darauf aufbauend lassen sich die entsprechenden Vorgänge und Entwicklungen dokumentieren, so dass das Unternehmen sein Handeln evaluieren und idealerweise daraus lernen kann. Es muss erkennen, was der Grund dafür ist, dass die Erfolgsquote eventuell geringer ausfällt als im Vorfeld erhofft. Bei der Umsetzung von Innovationen haben wir es mit hohen Fehlerquoten zu tun. Innovationsprozesse kann man managen. Jedoch müssen Unternehmer ihre Erwartungen an die damit zusammenhängenden Resultate auf ein realistisches Niveau herunterschrauben.

Innovationen können mitunter altbewährte Organisationsmuster, Arbeitsweisen und nicht selten Hierarchien und Führung in Frage stellen. Wie müssen Unternehmen innovationsbedingten Veränderungen begegnen?

Innovation ist natürlich auch eine Machtfrage. Und das bedeutet eben auch, dass mit Innovationen der Status quo einer Organisation angezweifelt wird. Bestehende Dinge werden durch Neues ersetzt. Und damit erfolgt eine Machtverschiebung zugunsten des Neuen. Oftmals werden in traditionellen Unternehmenseinheiten nur sehr selten Innovationen entwickelt, weil der derzeitige Status nicht in Frage gestellt werden soll. Daraus entstehen Konflikte zwischen ebendiesen etablierten Unternehmenseinheiten und neuen, innovationsgetriebenen Unternehmensbereichen. An dieser Stelle existiert eine große Veränderungskluft innerhalb einer Organisation, die nur sehr schwer zu schließen ist.

Welche Möglichkeiten für innovative Entwicklungen können sich aus unternehmerischem Scheitern ergeben?

Oftmals ist ein Scheitern ja kein wirkliches Scheitern, sondern lediglich ein Nicht-Erreichen von Zielen zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Ein späterer Zeitpunkt könnte durchaus der richtige sein. Deshalb sollten Unternehmer auch idealerweise versuchen, ihre Ideen noch ein zweites oder drittes Mal umzusetzen. Das passiert aber sehr selten. In diesem Zusammenhang erinnere ich immer sehr gern an die Entwicklungsgeschichte von Nespresso: Die Idee zu den Kaffeeprodukten unter diesem Markennamen entstand bereits 1970. Mitte der 1990er Jahre wurde das Projekt aber aufgrund von Erfolglosigkeit vorerst eingestellt, bevor es letztendlich zum heute ertragreichsten Geschäftsmodell innerhalb des Nestlé-Konzerns werden konnte. Bevor sich diese erfolgreiche Entwicklung vollzog, waren viele Projektleiter und Geschäftsführer gescheitert. Aber irgendwann war die Zeit reif. Nestlé hatte viele Anpassungen und Veränderungen vorgenommen, so dass dieses Geschäftsmodell ein riesiger Erfolg werden konnte. Scheitern ist demnach oft temporär. Genau genommen muss es als Aufforderung verstanden werden, den Unternehmenskurs zu korrigieren.

Würden Sie Führungskräften also in jedem Fall empfehlen, hartnäckig zu bleiben und weiterhin zu versuchen, ihr Projekt zu realisieren?

Ich glaube, dass die meisten Führungskräfte schon ziemlich hartnäckig sind. Das ist also weniger das Problem. Die Schwierigkeit besteht eher darin, dass



© Jirsak/Stock/Thinkstock/Getty Images

andere Systeme innerhalb des Unternehmens dagegen arbeiten. Beispielsweise das Rotationsprinzip: Das fordert oftmals, dass eine Führungskraft nur zwei bis drei Jahre in ein und derselben Position bleibt. Als Führungskraft kann ich in meinem Projekt so lange hartnäckig bleiben, bis der Nachfolger kommt und das Projekt beendet, weil er seine eigenen Vorhaben realisieren will. Meines Erachtens liegt das Problem eher im Mangel an Kontinuität in puncto Führung begründet. Die nötige Hartnäckigkeit und Kontinuität werden einfach nicht von einem herkömmlichen, traditionellen Organisationssystem belohnt. Das ist eine der grundlegenden Ursachen für das Scheitern von Projekten.

„Kennt man die Person an der Spitze eines Unternehmens, lässt sich meistens vorher sagen, wie innovativ eine Firma ist.“

Steht und fällt nicht alles mit dem Faktor Mensch?

Absolut! Wenn ein Unternehmen nicht die richtigen Leute beschäftigt – insbesondere nicht die richtigen Führungskräfte –, dann wird gar nichts passieren. Den Großteil einer Innovationsstrategie macht nun einmal die Führungskraft aus: Wenn sie den Wandel nicht vorlebt, ihre Mitarbeiter nicht unterstützt und auch nicht die für Innovation und Wachstum erforderlichen Mittel bereitstellt, dann wird keine Veränderung stattfinden – da können noch so viele Projektbeschreibungen gemacht werden. Kennt man die Person an der Spitze eines Unternehmens, lässt sich meistens vorher sagen, wie innovativ eine Firma ist.

Das Interview führte Georg Poltorak.

«

Gemeinsam sind wir stark

Eine Kooperation von Unternehmen kann das Wachstum fördern. Um von einer Zusammenarbeit profitieren zu können, muss jedes Unternehmen individuell entscheiden, welches Kooperationsmodell und welcher Partner den eigenen Zielvorstellungen entsprechen. Dabei gilt es aber, einiges zu beachten.

Wachstum ist notwendig, um als Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Jedoch ist der unternehmerische Alleingang bei wachstumsfördernden Vorhaben, wie der Prozessoptimierung und Innovationsentwicklung, oftmals kostenintensiv und risikoreich. Durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern können solche limitierenden Faktoren in ihrer Wirkung reduziert werden. Eine effiziente Partnerschaft erhöht die Flexibilität und hat einen positiven Einfluss auf Synergien für alle Beteiligten.

Vorteile unternehmerischer Kooperationen

Durch die gegenseitige Unterstützung können sich kooperierende Unternehmen schneller an veränderte Marktverhältnisse anpassen und somit an Marktmacht gewinnen. In Bezug auf die Innovationsentwicklung äußern sich die daraus resultierenden Vorteile vor allem in enorm reduzierten Entwicklungskosten und geteiltem Risiko. Zusätzlich können die Kooperationspartner beispielsweise von der Verfügbarkeit von neuem technologischem Know-how und Ressourcen sowie vom Zugang zu Distributionskanälen und Patenten profitieren.



Ein effizientes Kooperationsmodell begünstigt durch einen aktiv geförderten Austausch auch den innerbetrieblichen Lernprozess der involvierten Unternehmen. Interdisziplinäres Wissen kann auf diese Weise radikale Innovationen und Wettbewerbsvorteile hervorbringen. Vor allem in Zeiten von immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen sollten Unternehmen mögliche Vorteile agiler Kooperationen ausschöpfen.

Neben diesen umfangreichen Vorteilen einer Kooperation existieren aber auch Nachteile: Beispielsweise verlangt die Zusammenarbeit von Unternehmen mit unterschiedlichen Ausrichtungen, Kulturen und Mitarbeiterprofilen einen hohen Koordinationsaufwand. Außerdem kann eine Partnerschaft zur gegenseitigen Abhängigkeit führen. Die folgenden drei Erfolgsfaktoren helfen dabei, die möglichen Nachteile unternehmerischer Zusammenarbeit zu reduzieren.

ERFOLGSFAKTOR 1: Die Wahl des richtigen Kooperationsmodells

Kooperationen sollten immer proaktiv initiiert und auf Basis einer strategischen Kosten-Nutzen-Analyse eingegangen werden. Denn als reine Reaktion auf verschärften Konkurrenz- und steigenden Handlungsdruck verfehlt unternehmerische Zusammenarbeit ihren Zweck. Daher gilt es in einem ersten Schritt, ein zur individuellen Zielsetzung des eigenen Unternehmens passendes Kooperationsmodell ausfindig zu machen. Die folgenden Kriterien dienen dabei als Grundlage für die Bewertung potenzieller Kooperationsmodelle:

- » Geschwindigkeit der Entwicklung
- » Kosten der Entwicklung
- » Kontrolle über Ressourcen
- » Potenzial bezüglich der Optimierung bestehender Kompetenzen
- » Potenzial bezüglich der Entwicklung neuer Kompetenzen
- » Potenzial bezüglich des Austauschs von Kompetenzen zwischen den kooperierenden Unternehmen

Anhand von sechs ausgewählten Kooperationsmodellen lassen sich die Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit verdeutlichen:

1. STRATEGISCHE ALLIANZ: Hierbei handelt es sich um eine funktionsspezifische Kooperation auf gleicher Stufe der Wertschöpfungskette. Direkte Wettbewerber können ebenfalls eine derartige Partnerschaft – die sogenannte Coopetition – eingehen.

Dieses Kooperationsmodell wird oft genutzt, um eigene Stärken auf Partner zu übertragen und Synergieeffekte zu erzielen.

2. JOINT VENTURE: Diese Art der strategischen Allianz kennzeichnet sich durch die besondere Absicherung in Form einer eigens dafür gegründeten selbständigen juristischen Person. Oftmals werden die von den einzelnen Partnerunternehmen einzubringenden Vermögenswerte und die Verteilung der erwirtschafteten Gewinne vertraglich geregelt.

3. LICENSING: Das Licensing ist eine vertragliche Vereinbarung, bei der ein Unternehmen oder ein Individuum als Lizenzgeber (Licensing out) fungiert und dem Lizenznehmer (Licensing in) – ein anderes Unternehmen oder Individuum – Nutzungsrechte für Technologien, Marken, Copyrights oder für weiteres Eigentum einräumt. Dieses Kooperationsmodell ermöglicht eine schnelle Verwendung der überlassenen Inhalte.

4. OUTSOURCING: Hierbei übergeben Unternehmen, die die vollständige Wertschöpfungskette nicht nachhaltig und skalierend bedienen können, Aufgaben an externe Dienstleister. Das Ziel ist, dass sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und dadurch Wettbewerbsvorteile erlangen.

5. ACCELERATOR: Accelerator-Programme beschleunigen die Entwicklung von Start-ups als einer Art zeitlich limitiertes Bootcamp für Gründer. Durch Maßnahmen wie Coaching und einen Wissensaustausch sollen die von Start-ups erarbeiteten Konzepte in kürzester Zeit zu einem marktreifen Produkt weiterentwickelt werden. Als Gegenleistung werden die unterstützenden Unternehmen in der Regel zu Anteilseignern des jeweiligen Start-ups.

6. INKUBATOR: Inkubatoren sind Einrichtungen oder Institutionen, die als Gründungszentren für Start-ups fungieren. Ziel ist es, Jungunternehmer beim Aufbau ihres Geschäfts bis zur Selbständigkeit zu unterstützen. Dies wird vor allem durch Beratung, Coaching und die Nutzung von Ressourcen und der Infrastruktur der unterstützenden Organisation ermöglicht. Auf diese Weise sollen die Überlebensrate des Start-ups gesteigert und seine Wachstumschancen verbessert werden.

„Kooperationen sollten immer proaktiv initiiert und auf Basis einer strategischen Kosten-Nutzen-Analyse eingegangen werden.“

BEWERTUNG AUSGEWÄHLTER KOOPERATIONSMODELLE VERSUS EIGENENTWICKLUNG

Form	Geschwindigkeit der Entwicklung	Kosten der Entwicklung	Kontrolle über Ressourcen	Potenzial für Optimierung bestehender Kompetenzen	Potenzial für Entwicklung neuer Kompetenzen	Potenzial für Austausch von Kompetenzen zwischen kooperierenden Unternehmen
Eigenentwicklung	niedrig	hoch	hoch	ja	ja	nein
Strategische Allianz	variiert	variiert	niedrig	ja	ja	variiert
Joint Venture	niedrig	geteilt	geteilt	ja	ja	ja
Licensing in	hoch	mittel	niedrig	variiert	variiert	variiert
Licensing out	hoch	niedrig	mittel	ja	nein	variiert
Outsourcing	mittel/hoch	mittel	mittel	variiert	nein	ja
Accelerator	hoch	mittel	niedrig	nein	nein	ja
Inkubator	mittel	mittel	mittel	ja	ja	ja

Quellen: Schilling, Melissa A. Strategic Management of Technological Innovation. Tata McGraw-Hill Education, 2013; eigene Recherchen

ERFOLGSFAKTOR 2: Die Wahl des richtigen Partners

Neben der passenden Kooperationsform ist die Partnerwahl ein entscheidender Faktor für die Zusammenarbeit. Hierfür ist es hilfreich, im Vorfeld ein dem gewünschten Idealpartner entsprechendes Unternehmens- und Anforderungsprofil zu erstellen. Als Entscheidungsgrundlage dient dann eine Liste mit möglichen Kooperationspartnern. Anschließend können die spezifischen Eigenschaften der potenziellen Partner objektiv bewertet werden, so dass eine engere Auswahl getroffen werden kann. Dabei müssen harte Faktoren – beispielsweise zur Verfügung stehende Ressourcen, Standort und Unternehmensgröße – und weiche Faktoren – beispielsweise Unternehmenskultur und praktizierter Führungsstil – gleichermaßen berücksichtigt werden.

Mit Hilfe dieser Partneranalyse können Entscheider einschätzen, ob eine strategische, kulturelle und ressourcenbezogene Passung zwischen dem eigenen und dem Unternehmen des potenziellen Partners existiert. Weitere zu berücksichtigende Faktoren bei der Partnerwahl sind: der von einer Zusammenarbeit ausgehende Einfluss auf die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, die Change-Bereitschaft des Kooperationspartners und rechtliche Rahmenbedingungen wie das EU-Recht und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen.

ERFOLGSFAKTOR 3: Die Institutionalisierung der Kooperation

Damit die unternehmerische Zusammenarbeit zum größtmöglichen Erfolg führen kann, muss ein agiles Kooperationsmanagement geschaffen und in den jeweiligen Unternehmen organisatorisch verankert werden. Dadurch können bestehende Organisationsstrukturen, Prozesse und Denkweisen hinterfragt und letztendlich iterativ angepasst werden. Zusätzlich beinhaltet ein effektives Kooperationsmanagement eine individuelle Erfolgskontrolle. Um die Umsetzung der zuvor definierten Kooperationsstrategie zu evaluieren, bieten sich beispielsweise Balanced Scorecards an.

Wird eine angestrebte Kooperation durch einen definierten Prozess begleitet, können die genannten Vorteile ausgeschöpft und das Wachstum beschleunigt werden. Dabei sind die Kooperationsform, die Partnerwahl und die Institutionalisierung wesentliche Erfolgstreiber. «



Christian Geng
ist Consultant bei Sopra Steria Consulting.
christian.geng@soprasteria.com

Mit Six Sigma Prozesse optimieren

Aus dem kontinuierlichen Wandel ergeben sich immer wieder neue Anforderungen an bestehende Systeme einer Organisation. Eine gezielte Prozessoptimierung hilft, diese zu bewältigen und die Effizienz eines Unternehmens zugunsten von Wachstum zu steigern. In der Praxis hat sich die Methode Six Sigma bewährt.

Neue Geschäftsmodelle und veränderte regulatorische Rahmenbedingungen stellen besondere Anforderungen an eine gewachsene Systemlandschaft. Release-Zyklen müssen verkürzt, die Verfahrensdokumentation immer weiter detailliert werden. Mit Six Sigma lässt sich die Effizienz von bestehenden Prozessen steigern. Damit können Freiräume geschaffen werden, die im Wachstumsprozess nötig sind. Gleichzeitig wirken sich Six-Sigma-Projekte positiv auf die Motivation und das Engagement der Belegschaft aus: Die Mitarbeiter erfahren große Selbstwirksamkeit und können neue Tätigkeitsfelder erschließen.

Erst messen, dann handeln

In einem erfolgreich abgeschlossenen Kundenprojekt wurde der Aufwand bei der Überwachung einer komplexen Systemlandschaft mit Hilfe von Six Sigma um mehr als 85 Prozent reduziert. Dafür musste in einem ersten Schritt das konkrete Kundenbedürfnis identifiziert werden (Define). Anschließend wurden gezielt Daten erhoben (Measure), die den Ist-Zustand des Überwachungsprozesses transparent wiedergaben: Trotz eines hohen manuellen Prüfaufwands von im Tagesdurchschnitt 175 Minuten wurden Ausfälle einzelner Komponenten zum Teil erst Tage später erkannt. Ziel war es deshalb, den Prüfaufwand auf maximal 90 Minuten und die Dauer bis zur

SIX SIGMA ist eine Methode zur Prozessverbesserung und ein statistisches Qualitätsziel. Kernelemente sind die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Der sogenannte DMAIC-Zyklus (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) kommt dabei häufig zum Einsatz. Die Ziele orientieren sich an finanzwirtschaftlich wichtigen Kenngrößen des Unternehmens und an Kundenbedürfnissen.

Feststellung von Störungen auf maximal zwei Stunden zu reduzieren.

In der Analysephase (Analyze) des Six-Sigma-Projekts wurden die zentralen Problemfelder mit Hilfe eines Ishikawa-Diagramms herausgearbeitet und anschließend durch detaillierte Befragungen und quantitative Betrachtungen verifiziert. Durch verschiedene Kreativitätstechniken konnten Verbesserungsansätze identifiziert, bewertet und abschließend priorisiert werden (Improve). Daraus ergab sich eine klare Stoßrichtung: die Überwachung der Komponenten der Systemlandschaft zu automatisieren. Dank der im Unternehmen vorhandenen Standardmethoden und -werkzeuge konnte die Maßnahme mit überschaubarem Aufwand umgesetzt werden.

Das avisierte Ergebnis der Verbesserungsmaßnahme wurde weit übertroffen (Control): Mit Hilfe von Dashboards und visuellem Management ist das Betriebsteam nun in der Lage, die Systemlandschaft in weniger als 25 Minuten pro Tag zu kontrollieren. Zusätzlich profitiert das Betriebsteam von einer erheblichen Qualitätssteigerung des Monitorings.

Automatisierung nutzen

Der Faktor Mensch hat in diesem Projekt eine große Rolle gespielt. Das Betriebsteam kämpfte mit klassischen Vorbehalten gegen die Automatisierung seiner Systemlandschaft. Es befürchtete, der eigene Arbeitsplatz könnte der Automatisierung zum Opfer fallen. Durch aktives Change Management konnte dieser allgegenwärtigen Angst erfolgreich begegnet werden.

Das Praxisbeispiel zeigt, dass auch bestehende, historisch gewachsene Systemlandschaften einen Beitrag zu Innovation und Unternehmenswachstum leisten können. Digitalisierung und Automatisierung heben das dafür nötige Optimierungspotenzial. «



Stephan Tost
ist Manager bei Sopra Steria Consulting.
stephan.tost@soprasteria.com

Star am Wachstumshimmel

Digitale Technologien sind für Unternehmen immer mehr Hoffnungsträger und immer weniger notwendiges Übel. Sie bereiten den Weg für neue Geschäftsmodelle, überbrücken Hürden zwischen einzelnen Märkten und machen den Unterschied zu den Produkten des Wettbewerbs aus. Die Facetten sind vielfältig, in denen Technologie als Wachstumstreiber wirkt.

Digitale Plattformen und digitale Ökosysteme sind derzeit die zentralen Ausprägungen von Wachstum durch die Digitalisierung. Als Plattform bringt mittlerweile nicht nur Amazon in großem Stil Unternehmen digital zusammen. Maximale Kundenzentrierung und maximale Vereinfachung führen zu enormen Ertragsmöglichkeiten über Vermittlungsprovisionen – und das alles ohne eigene Produktionskapazitäten.

Gestandene Traditionsunternehmen aus Deutschland wollen dem nachzueifern. Sie verlassen ihr traditionelles Produktgeschäft und erschließen sich als digitaler Plattformbetreiber neue Ertragsquellen. MAN Truck & Bus hat mit RIO eine offene Cloud-basierte Logistikplattform gegründet. Das Geschäftsmodell Kraftfahrzeuge wird um das Angebot von Logistikdienstleistungen erweitert. Ziel ist nicht nur, mehr eigene Fahrzeuge und fahrzeugnahe Dienstleistungen zu verkaufen. MAN möchte die komplette Lieferkette unterstützen. Das Unternehmen öffnet sich dafür bewusst für Konkurrenzprodukte, um über deren Vermittlung Wachstum zu erzeugen. Die Hypovereinsbank verlässt ebenfalls die Komfortzone der bekannten Wertschöpfungskette. Der Finanzdienstleister nutzt Informationen über Kunden dazu, ihnen den optimalen Stromtarif anzubieten. Ermöglicht wird dies durch die Partnerschaft mit dem Start-up MoneyMap. Das Beispiel verdeutlicht: Durch Technologie vermischen sich Branchen, und es entstehen digitale Ökosysteme mit dem Kunden im Zentrum.

Technologien reißen Markteintrittsbarrieren nieder

Es ist ein enormer Schritt, wie MAN Leistungen anzubieten, die möglicherweise zur Kannibalisierung eigener Verkaufsschlager führen. Er erfordert kulturell ein großes Umdenken. Die Bilanzen der Plattformbetreiber belegen allerdings, dass die Wachstumschancen durch den Einstieg in neue Produktfelder überwiegen. Zumal die initialen Investitionen durch digitale Vertriebskanäle deutlich überschaubarer geworden sind. Fintechs haben die Eintrittsbarrieren in den Bankenmarkt längst überwunden und beweisen, dass für einfache Finanzierungen und Girokonten keine teuren Filial- und Vertriebsapparate erforderlich sind. Auch klassische Banken wie die

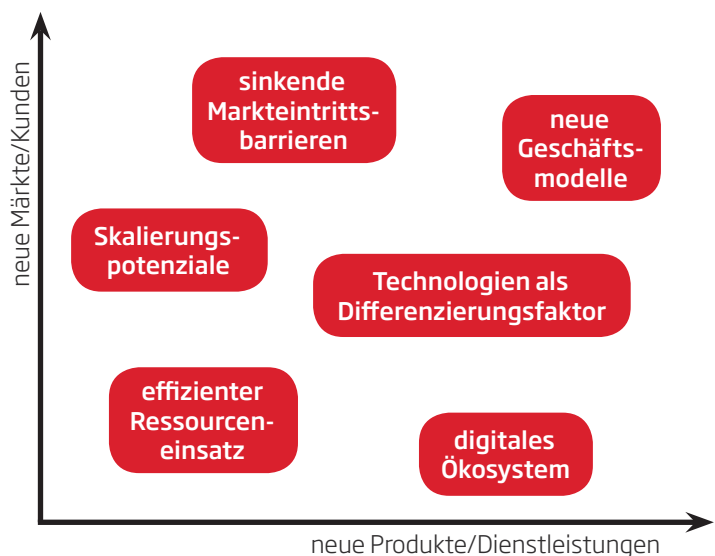
niederländische ING Groep mit dem deutschen Baugeldvermittler Interhyp nutzen die digitalen Möglichkeiten, um nach Fintech-Manier zu expandieren.

Technologie als Differenzierungsmerkmal

In traditionellen und gesättigten Märkten hilft Technologie, sich ein größeres Stück vom Marktkuchen zu sichern. Digitale Services spielen in der Rolle der Unique Selling Proposition (USP) das Zünglein an der Waage beim Wettbewerb um das bessere Produkt und die besten Kundenprozesse. Beim Autokauf beeinflussen beispielsweise immer häufiger Vernetzungsmöglichkeiten mit dem Smartphone, digitale Fahrassistenten und Entertainment-Systeme die Entscheidung der Kunden und weniger das Modell oder die Fahrleistung. Die mittelfristig absehbare Einführung autonom steuernder Fahrzeuge wird diese Entwicklung erheblich verstärken. Das Fahrzeug selbst wird austauschbar. Es zählt die digitale Leistung rund um die Dienstleistung Mobilität.

Die Digitalisierung bietet zudem als zweites Differenzierungsmerkmal die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen deutlich kostengünstiger anzubieten als ein Wettbewerber. Die Kostenstruktur beim

TECHNOLOGIE ALS WACHSTUMSBRINGER IN UNTERSCHIEDLICHEN ROLLEN



Quelle: Sopra Steria Consulting

Absatz von Bankprodukten über Online-Kanäle fällt deutlich niedriger aus als beim Absatz durch den Bankberater in der Filiale. Dasselbe gilt für den Verkauf von Versicherungen, die sich in den Leistungen häufig wenig unterscheiden und die Kunden deshalb beim günstigsten Anbieter abschließen.

Zielgerichteter und gleichzeitig erfolgreicher Ressourceneinsatz

Unternehmen wachsen nicht nur durch neue Geschäftsmodelle, sondern auch durch mehr Kundenkenntnis. Technologien helfen dabei, Kunden zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort das richtige

Produkt anzubieten. Intelligente Systeme erkennen schneller und genauer Zusammenhänge, Vorlieben und Kaufmuster als der Mensch in der gleichen Zeit. Die Digitalpioniere Netflix und Spotify nutzen beispielsweise Tools wie Recommender Engines, um ihren Zuschauern den nächsten Film oder das

nächste Musikstück zu empfehlen. Netflix produziert ganze TV-Serien auf Basis von Analytics-Verfahren. Die Kombination aus Kevin Spacey als Hauptdarsteller, David Fincher als Regisseur und der Story von „House of Cards“ war Ergebnis umfangreicher Datenanalysen.

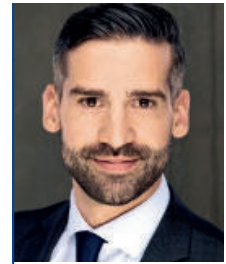
„Skalierungsmöglichkeiten sind der entscheidende Vorteil digitaler Geschäftsmodelle.“

Skalierung als Wachstumshormon

Betriebswirtschaftlich haben Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen einen entscheidenden Vorteil gegenüber klassischen Produktionsunternehmen: die Skalierungsmöglichkeiten. Nach den Investitionskosten für die Etablierung der digitalen Services sind die Kosten für die Bedienung zusätzlicher Kunden und neuer Märkte nahezu vernachlässigbar. Die Folgen: Wachstumskurven verlaufen steiler, und die Verbreitung in neuen Märkten beschleunigt sich deutlich.

Gerade bei hohen Marktanteilen führt dieser Effekt dazu, dass die bestehenden Fixkosten auf immer mehr Kunden verteilt werden können. Digitale Produkte und Dienstleistungen können so kostengünstiger angeboten werden. Die positiven Wachstumseffekte potenzieren sich, befeuern allerdings die Entwicklung von Monopolstellungen. Das liegt an der steigenden Reichweite neuer Absatzmärkte. Technologie lässt die geografischen Grenzen von Märkten verschwimmen.

Als Wachstumsmotor spielt die Digitalisierung somit eine Reihe unterschiedlicher Rollen in allen Markt- und Unternehmenssituationen. Die Gemeinsamkeit ist die Relevanz. Technologien werden zum klaren Wettbewerbsvorteil, mit denen sich Unternehmen in allen Größenklassen, Märkten und Produktkategorien beschäftigen müssen. Sie sind Türöffner zu neuen Märkten und zugleich wirksames Rezept, vor dem Verlust von Marktanteilen aufkommende Risiken abzuwenden. «



Simon Oberle
ist Leiter des DigiLabs von
Sopra Steria Consulting.

simon.oberle@soprasteria.com

kurz & knapp



In Deutschland werden jährlich knapp

3 Prozent

der Wirtschaftsleistung in **FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG** investiert.

Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2018

Change meistern dank digitalem Arbeitsplatz

Die digitale Transformation bietet neue Wachstumschancen. Gleichzeitig ist sie mit tiefgreifenden, organisationsinternen Veränderungen verbunden, denen frühzeitig durch ein gezieltes Change Management begegnet werden muss. Hierfür schafft der digitale Arbeitsplatz die nötige Grundlage.

Das Change Management ist der Schlüssel zur erfolgreichen Digitalisierung in Unternehmen. Damit das Erneuerungsprojekt gelingen kann, müssen die Mitarbeiter rechtzeitig auf die digitale Reise mitgenommen werden. Als integrierte, flexibel wachsende Arbeitsumgebung stellt der digitale Arbeitsplatz die Mitarbeiter samt ihrer Aufgaben sowie der von ihnen genutzten Tools und Prozesse in den Mittelpunkt. Er ist Teil der internen Change-Management-Strategie eines Unternehmens und bildet gleichzeitig die Plattform für digitale Kommunikationsformen und ein digitales Unternehmensnetzwerk.

Ein Arbeitsplatz, der sich anpasst

Der digitale Wandel setzt Lernprozesse in Gang. Diese sind eine besondere Herausforderung für die Belegschaft. Nicht selten gehen damit Frustration, niedrigere Produktivität und eine verringerte Identifikation mit dem Unternehmen einher. Um diesen negativen Begleiterscheinungen des Change vorzubeugen, muss das individuelle Vorwissen der Mitarbeiter bezüglich Digitalisierungsthemen und im Umgang mit modernen Technologien berücksichtigt werden. Der digitale Arbeitsplatz bietet hierfür eine Lösung: Er passt sich flexibel an individuelle Erfahrungswerte an, unter-

stützt im Lernprozess und befähigt die Belegschaft, mit ihrer Arbeit einen persönlichen Beitrag zum Digitalisierungsvorhaben zu leisten.

Eine Basis für Zusammenarbeit

Die zunehmende Dezentralisierung von Prozessen und Aufgaben sowie die verstärkte Mobilität der Mitarbeiter erfordern neue innerbetriebliche Kommunikationsformen. Der digitale Arbeitsplatz setzt auf Chats, Messenger und Diskussionsforen. Diese digitalen Kanäle ermöglichen eine schnellere, einfachere und vor allem zeitlich und räumlich unabhängige Kommunikation. Dabei sollte den Mitarbeitern immer die Möglichkeit gegeben werden, selbst zu entscheiden, in welchem Maße sie sich in diese neuen, internen Kommunikationsformen einbringen möchten – sofern diese nicht für Kernprozesse genutzt werden müssen.

Darüber hinaus begünstigt ein digitales Unternehmensnetzwerk, wie beispielsweise Yammer, die Zusammenarbeit, indem es verschiedene Akteure aus dem Unternehmensumfeld – Arbeitsgruppen, Innovatoren, Kunden und Communitys – zusammenführt. Auf diese Weise können die für ein nachhaltiges Wachstum nötigen Ideen und Visionen miteinander verknüpft werden. Das treibt die Produktivität im Change-Prozess voran.

Digitale Flexibilität als Generationenthema

Der Veränderungsdruck kommt nicht allein aus der Unternehmensspitze. Firmen verjüngen sich spürbar: Junge Mitarbeiter, die es gewohnt sind, auf unterschiedlichen Kanälen schnell und flexibel zu kommunizieren, lösen zunehmend die Babyboomer-Generation ab. Dadurch bekommen digitale Kommunikationsformen einen neuen Stellenwert innerhalb einer Organisation: Ein Chat ist keine „Nebenbei-Kommunikation“ und wird in seinem Ergebnis als gleichwertig zur „traditionellen“ E-Mail betrachtet. Junge Mitarbeiter erwarten von ihrem Unternehmen, dass es ihnen die Mittel zur Verfügung stellt, die sie zum erfolgreichen Arbeiten in einem digitalisierten Umfeld benötigen. Der digitale Arbeitsplatz ist das Vehikel, diesen Konflikt zwischen Jung und Alt, Tradition und Moderne zu lösen. «



Sven Haustedt

ist Senior Manager für das Thema Microsoft Enterprise Solutions bei Sopra Steria Consulting.

sven.haustedt@soprasteria.com

Volle Kraft voraus

Der Hafen ist Hamburgs treibende Kraft in Sachen Wirtschaft. Dr. Wibke Mellwig, Leiterin der Abteilung Hafen und Logistik sowie stellvertretende Amtsleiterin des Amts Hafen und Innovation der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg, erläutert, wie Wachstum im Umfeld des Hafens gefördert wird. Damit dieses Erfolgsrezept auch in Zukunft wirkt, zeigt Bernd Baptist, Division Director Public Services bei Sopra Steria Consulting, welche Chancen sich für die öffentliche Verwaltung aus der Digitalisierung ergeben.

Frau Dr. Mellwig, seit jeher gilt Hamburg hierzulande als Tor zur Welt – einer Welt, die sich unter dem Eindruck von Globalisierung und zunehmender Digitalisierung in einem stetigen Wandel befindet. Wie reagiert Ihre Abteilung darauf?

Dr. Wibke Mellwig: Der Hafen, die Schifffahrts- und die Logistikbranche sind Hamburgs wirtschaftliches Rückgrat. Damit das unter dem Eindruck des Wandels weiterhin so bleibt, müssen digitale Technologien und Prozesse noch stärker in den Fokus gerückt werden. Das stellt Unternehmen im Hinblick auf ihre Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operativen Prozesse und Geschäftsmodelle vor grundsätzlich neue Herausforderungen: Lieferketten müssen synchronisiert, Produktions- und Innovationszyklen verkürzt und die Vorhersage und gezielte Prozesssteuerung mit Hilfe von digitalen Daten optimiert werden.



Dr. Wibke Mellwig

ist Leiterin der Abteilung Hafen und Logistik sowie stellvertretende Amtsleiterin des Amts Hafen und Innovation der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg.

Deshalb ist es gerade für die durch eher starre Wertschöpfungsketten gekennzeichneten Stakeholder im Hafen und in der Logistik notwendig, ihre bisherigen Netzwerke nachhaltig und dynamisch weiterzuentwickeln. Meine Abteilung moderiert und fördert den fortlaufenden Dialog zwischen allen beteiligten Akteuren aus Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft. Dadurch wollen wir einen nachhaltigen und interdisziplinären Austausch entlang der maritimen Lieferkette gewährleisten.

Herr Baptist, wie können verwaltungsinterne Prozesse zugunsten von Effizienzsteigerung und Wachstumsförderung optimiert werden?

Bernd Baptist: Zukunftstechnologien wie künstliche Intelligenz, robotergesteuerte Prozessautomatisierung, Blockchain oder die Nutzung optimierter As-a-Service-Angebote müssen frühzeitig und aktiv erschlossen werden, damit Standardprozesse optimiert und die Verwaltung letztendlich entlastet werden können. Häufig wird dadurch sogar eine Qualitätsverbesserung erzielt, da mit einer geringeren Fehlerquote wesentlich schneller gearbeitet werden kann.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels bekommt dieses Rationalisierungspotenzial eine besondere Bedeutung: In den kommenden Jahrzehnten muss die öffentliche Verwaltung ihre administrativen Aufgaben mit deutlich weniger Personal erfüllen. Durch Prozessoptimierung und -automatisierung werden die dafür benötigten personellen Kapazitäten frei. Die Verwaltung bekommt dadurch die Chance, sich weiterhin gestalterischen Aufgaben sowie technologischen, politischen und ethischen Fragen zu widmen.

Wie fördert Ihre Abteilung Wachstum am Standort Hamburg?

Dr. Wibke Mellwig: Unser Ziel ist, dass sich die Voraussetzungen für Wirtschaftswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Hamburg stetig verbessern. Deshalb investieren wir jährlich mehr als 100 Millionen Euro in die Hafeninfrastruktur. Dabei geht es unter anderem um den Ausbau von Straßen, Schienen und Wasserwegen. Auf diese Weise werden bessere Bedingungen für den Warentransport und die allgemeine wirtschaftliche Tätigkeit vor Ort geschaffen.

Wachstumsförderung bedarf heute aber mehr als günstiger rechtlicher Rahmenbedingungen und

finanzieller Förderprogramme. Mit dem Projekt „smartPORT“ unterstützt die Hamburg Port Authority den Einsatz neuer Sensortechnik, Analyse-, Prognose- und Informationssysteme. Die Akteure im Bereich des Hafens haben darin auch ein Forum, in dem sie sich über Digitalisierungsthemen austauschen können.

Zusätzlich kann die öffentliche Verwaltung Möglichkeiten und Räume für den Test neuer Technologien schaffen: Im Hamburger Hafengebiet wird beispielsweise mit Hilfe des „5G Testfelds“ der neue Mobilfunkstandard erprobt. Darüber hinaus sollen durch das im Koalitionsvertrag verankerte „Testfeld Hamburger Hafen“ digitale Technologien sowie der automatisierte Betrieb in der Schifffahrt und in Häfen vorangetrieben werden.

Muss sich die öffentliche Verwaltung nicht auch primär der eigenen Digitalisierung und Innovation widmen, bevor die Unternehmensförderung erst möglich wird?

Bernd Baptist: Gerade für die innovative, mittelständische Wirtschaft bildet eine schlanke und reaktionsschnelle Verwaltung die Basis für Unter-

nehmenswachstum. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die öffentliche Verwaltung mit der Digitalisierungs- und Modernisierungsgeschwindigkeit der von ihr geförderten Unternehmen Schritt hält und sie nicht ausbremst. Dafür müssen in einem ersten Schritt die nötigen fachlichen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Behörden sind aber keine Technologiekonzerne mit eigener Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder eigenen Forschungsbudgets und Technologie-Roadmaps. Gleichwohl muss das Innovationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung organisiert werden. Dabei sind vor allem die Dimensionen Strategie, Organisation und Prozesse zu beachten. Durch gezielte Beratungsangebote unterstützt Sopra Steria Consulting die öffentliche Verwaltung bei dieser Aufgabe. In Hamburg implementieren wir beispielsweise zusammen mit dem IT-Dienstleister Dataport die ersten Dienste für den bundesweiten Portalverbund der öffentlichen Verwaltungen. Seit einigen Jahren wirken wir ebenfalls an der erfolgreichen Haushaltsmodernisierung in Hamburg mit. »



Bernd Baptist

ist Division Director Public Services bei Sopra Steria Consulting.



Im Innovationsprozess spielen zusätzlich die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Ihnen muss deshalb im Rahmen der Modernisierung mit dem gleichen Enthusiasmus begegnet werden wie den neuen Technologien. Nicht selten reagieren Mitarbeiter mit Skepsis oder auch Ablehnung auf Veränderungen – was aus emotionaler Sicht nachvollziehbar ist.

„Gerade für die innovative, mittelständische Wirtschaft bildet eine schlanke und reaktions-schnelle Verwaltung die Basis für Unternehmenswachstum.“

Bernd Baptist

Die Erkenntnis, dass der Mensch im Veränderungsprozess durch wohlüberlegte Schulungs- und Akzeptanzmaßnahmen ebenfalls in den Fokus gerückt werden muss, setzt sich in der öffentlichen Verwaltung folgerichtig durch. Das ist außerordentlich wichtig, damit technologische Entwicklungen in der Verwaltung sowie in der gesamten Gesellschaft angenommen werden.

Wie überzeugen Sie eher konservativ eingestellte Branchen davon, dass Innovation und Digitalisierung vor allem Chancen bieten?

Dr. Wibke Mellwig: Unternehmen, die das mit der Digitalisierung einhergehende Innovationspotenzial erkennen, werden auch langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Selbst die diesem Thema eher zurückhaltend gegenüberstehende Logistikbranche konnte für entsprechende Trends sensibilisiert werden:

Knapp 66 Prozent der Hamburger Logistikunternehmen planen, im Zuge der Digitalisierung interne Prozesse anzupassen. 35 Prozent wollen ihre Produkte und Dienstleistungen überarbeiten – 7 Prozent sogar ihr gesamtes Geschäftsmodell verändern.

Die Digitalisierung wird seit einigen Jahren als eines der zentralen Innovationsthemen von der öffentlich-privaten Partnerschaft Logistik-Initiative Hamburg in spezifischen Arbeitskreisen sowie durch entsprechende Leitfäden und Jahresthemen adressiert. Diese gesunde Basis gilt es, beispielsweise durch kollaborative Forschungsprojekte strategisch auszubauen.

Mit dem „Digital Hub Logistics“ haben wir dafür einen entsprechenden Rahmen geschaffen. Der Hub ist ein internationaler physischer Innovationsraum am Logistikstandort Hamburg. Mit Hilfe dieser Einrichtung werden Innovationsprozesse beschleunigt und die digitale Transformation der Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft entlang der logistischen Wertschöpfungskette vorangetrieben. Großunternehmen, Mittelstand und Start-ups werden in diesem Projekt miteinander vernetzt. Dadurch wird ein enger interdisziplinärer Dialog zwischen Wissenschaft, Forschung, Venture Capital, Politik und Verwaltung möglich.

Vor allem Start-ups zeigen beim Thema Digitalisierung und Innovation, wo die Schwachstellen etablierter Unternehmen liegen. Die Start-up-Szene hat die Logistik und den Hafen bereits als Geschäftsfelder entdeckt und liefert schon heute wichtige Impulse. Diese gilt es, für uns als vermittelnde Instanz zu erkennen, in der Branche zu kommunizieren und gegebenenfalls zu moderieren. Gemeinsam können Start-ups, junge Unternehmen und etablierte Konzerne wertvolle Kooperationen eingehen und sich in diesem Zusammenhang optimal ergänzen. Damit sind der Hamburger Hafen und die hiesige Logistikbranche im Bereich Digitalisierung auf einem guten Weg.

Das Interview führte Georg Poltorak.

«

kurz & knapp



51 Prozent

der schnell wachsenden Unternehmen bewerten eine gute **INFRASTRUKTUR** (Breitbandversorgung, Verkehrs-anbindung) als notwendige Rahmenbedingung.

Quelle: IfM Bonn, 2016

Die Neuerfindung der Branche nutzen

Die Automobilbranche wandelt sich in nie dagewesener Geschwindigkeit. Veränderte Kundenbedürfnisse, politische Regulierungen und neue Wettbewerber sorgen für Tempo. Es ist das Ziel der Daimler AG, von der Nummer eins der Fahrzeughersteller zur Nummer eins einer neuen Mobilitätsära zu werden: ein Einblick in die Wachstumsstrategie des erfolgreichen Automobilherstellers.



Die Daimler AG hat 2017 das beste Jahr in der Unternehmensgeschichte geschrieben. Diesen Erfolgskurs will Daimler fortsetzen. Denn als Erfinder des Automobils liegt es in der DNA des Unternehmens, Mobilität neu zu erfinden und die Transformation der Automobilindustrie von der Spitze aus maßgeblich zu gestalten.

Mit den fünf Säulen der Strategie – CORE, CASE, CULTURE, COMPANY und CUSTOMER – ist Daimler für die Transformation der Branche und des Unternehmens bestens aufgestellt. Die fünf strategischen Felder umfassen den Ausbau des Kerngeschäfts (CORE), das Vorantreiben der Themen rund um Connectivity, autonomes Fahren, Sharing und das elektrische Fahren (CASE), die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (CULTURE), die Optimierung der Konzernstruktur (COMPANY) und über allem die Fokussierung auf den Kunden (CUSTOMER).

CORE: Profitables Wachstum im Kerngeschäft als wirtschaftliches Rückgrat

Unter CORE versteht Daimler den Ausbau des Kerngeschäfts – des wirtschaftlichen Rückgrats des Unternehmens. Mit der fortlaufenden Erweiterung

und Erneuerung des Produkt- und Serviceportfolios soll der Absatz kontinuierlich weiter steigen. Um die hohe Kundennachfrage bedienen zu können, wird das Produktions- und Vertriebsnetz global erweitert. Dabei wird die stabile Ertragskraft aus dem Kerngeschäft genutzt, um massiv in die Zukunftsthemen der Branche zu investieren.

CASE: Positionierung in den Zukunftsthemen

Lange Zeit war das Geschäftsmodell des Automobilherstellers klar definiert: Entwickeln, Bauen und Verkaufen erstklassiger Autos. Mit CASE eröffnen sich unendlich viele zusätzliche Chancen, die Kunden zu begeistern. Das Akronym CASE steht dabei für die großen Mobilitätstrends unserer Zeit:

- » C – CONNECTIVITY: Vernetzung der Fahrzeuge. Vernetzung spielt heute in jedem Lebensbereich eine immer größere Rolle. Auch im Auto möchte man nicht auf digitale Dienste (Always-on etc.) verzichten. Fast alle der aktuellen Fahrzeuge von Mercedes-Benz sind bereits vernetzt. Das eröffnet den Kunden nicht nur den Zugriff auf ihr Auto, sondern schafft die Grundlage für neue Serviceangebote und Dienstleistungen auf Unternehmensseite.

»

- » **A – AUTONOMOUS: die Entwicklung selbstfahrender Autos.** Autonomes Fahren definiert die Rolle des Automobils neu. Es erhöht nicht nur die Fahrsicherheit und den Komfort. Es gibt uns auch die Zeit zurück, die wir vorher mit Fahren verbracht haben, damit wir diese für andere Dinge nutzen können. Mit der neuen S-Klasse zeigen wir bereits, in welchem Umfang das Auto den Fahrer unterstützen und entlasten kann.
- » **S – SHARED & SERVICES: neue Mobilitätsdienstleistungen, basierend auf geteilter Nutzung.** Teilen, Mieten oder Besitzen – aus diesen Optionen stellt man flexibel seine persönliche Mobilität zusammen. Von „car2go“ über „myTaxi“ bis zur Mobilitätsplattform „moovel“ bietet Daimler bereits heute ein breites Angebot an Dienstleistungen rund um geteilte Mobilität.
- » **E – ELECTRIC: der Ausbau der Elektromobilität.** Daimler ist überzeugt, dass die Zukunft der Mobilität im elektrischen Fahren liegt. Die Ziele für die Elektrofahrzeug-Verkäufe sind ambitioniert. Zusätzlich zur Elektrifizierung von Verbrennungsmotoren, zum Beispiel mit Plug-in-Hybriden, wollen wir bis 2022 mehr als zehn batterieelektrische Autos auf den Markt bringen, vom Smart bis zum großen SUV.

Nur wer alle vier Bereiche beherrscht und intelligent verbindet, wird eine führende Rolle bei der Neuentdeckung der Mobilität haben. Für Daimler ist es das strategische Ziel, jedes einzelne der Themenfelder wertschöpfend auszugestalten und jeweils führend zu sein. Durch die intelligente Verzahnung der vier Felder können neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, um so zukunftsorientiert auch in neuen Marktsegmenten zu wachsen.

CULTURE:

Neue Unternehmenskultur unterstützt den Weg zum Mobilitätsdienstleister

Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wird unter CULTURE zusammengefasst. Dazu gehört neben einer dauerhaften Effizienzkultur auch eine Kultur, die den Wandel im Unternehmen aktiv unterstützt. Dazu wurde im Jahr 2016 die Initiative „Leadership 2020“ gegründet. Denn bei Daimler ist man überzeugt, dass es für echten Wandel nicht ausreicht, das Regelwerk zu erneuern. Es braucht vor allem die richtige innere Haltung.

COMPANY:

Optimierung der Unternehmensaufstellung für nachhaltiges Wachstum

Mit COMPANY optimiert das Unternehmen seine Aufstellung. Es ist geplant, die Geschäftsfelder weiterzuentwickeln zu rechtlich selbständigen Einheiten mit eigener unternehmerischer Verantwortung. Mit Blick auf den Kunden kann so noch fokussierter gearbeitet werden, was die Schlagkraft des Unternehmens erhöht und es noch attraktiver für Investoren und Partner macht.

CUSTOMER:

Maßstab ist und bleibt der Kunde

Das fünfte und übergeordnete strategische Feld des Unternehmens ist die Fokussierung auf den Kunden: CUSTOMER. Daimler wandelt sich in fast allen Bereichen: technologisch, wirtschaftlich, kulturell und strukturell. Eines war, ist und bleibt aber gleich: Dreh- und Angelpunkt der strategischen Überlegungen ist der Kunde. Denn zukunftsorientiert wachsen bedeutet auch, den Kunden von morgen bereits heute in den Mittelpunkt zu stellen. Im konkreten Fall eines Mobilitätsanbieters heißt das, den Kunden genau das Angebot anzubieten, das zu ihnen situationsabhängig passt und ihnen ein ganzheitliches Mobilitätsenerlebnis ermöglicht.

In volatilen Zeiten ist dieses Gespür für den Kunden und die dazugehörige Marktnähe essenziell. Mit der Gründung einer eigenständigen Organisationseinheit für die kundenorientierte Umsetzung der Zukunftsthemen bei Mercedes-Benz entstand bereits 2016 eine Einheit mit mehr Freiraum für Innovationen bei kürzeren Entscheidungswegen.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser fünf strategischen Felder verschafft Daimler eine hervorragende Ausgangsposition für zukünftiges, nachhaltiges Wachstum und bleibt so in der Tradition der Gründerväter, die schon vor 130 Jahren die Mobilität grundlegend verändert haben. «



Wilko Stark

leitet die Daimler und Mercedes-Benz Cars Strategie und verantwortet den Bereich CASE bei Mercedes-Benz Cars.

managementkompass@faz-institut.de



Cloud-Lösungen sichern eine flexible Unternehmens-IT

Die Bereitstellung von IT-Infrastruktur als Dienstleistung über das Internet, das Cloud Computing, bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre IT-Strukturen im digitalen Wandel flexibel und kostengünstig zu halten, wie das Projekt „Move2Cloud“ im Bereich Procurement von Airbus Operations zeigt.

Die Zukunftsfähigkeit der Unternehmens-IT ist in Zeiten der Digitalisierung ein wichtiger Baustein für das Unternehmenswachstum. Flexibilität und Agilität der IT-Strukturen sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren. Hier kann eine Cloud-Strategie Probleme bei der IT-Bereitstellung lösen.

Cloud-Lösungen bieten viele Vorteile

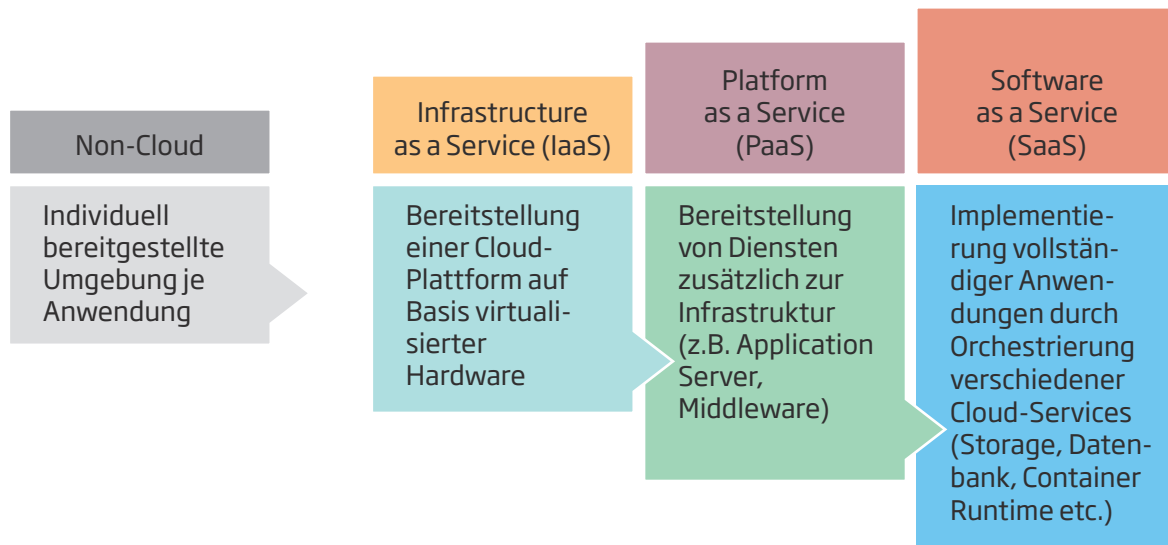
Die Gründe für die Umsetzung einer Cloud-Lösung sind vielschichtig; Kosten können gesenkt und die Effizienz gesteigert werden. Durch die Auslagerung von teuren Rechenzentren kann der Fokus auf die

Kernkompetenzen gerichtet werden. IT-Ressourcen werden nicht gebunden, Betriebs- und Wartungsaufwände entfallen. Business-Agilität wird erreicht, da die Anpassung von Kapazitäten dem Bedarf entsprechend kurzfristig möglich ist. Pay-per-Use-Modelle steigern die Transparenz und Effizienz. Die Abrechnung erfolgt nur nach tatsächlicher Nutzung, zum Beispiel gemessen in CPU-Stunden. Sogenanntes Overprovisioning, also die Bereitstellung von ungenutzten Kapazitäten, entfällt.

Zur Risikominimierung trägt bei, dass eine 24/7-Infrastrukturbetreuung externalisiert wird. Hohe Sicherheitsvorkehrungen müssen nicht selbst bereitgestellt werden. Das betrifft den Betrieb »

VERSCHIEDENE SERVICEMODELLE KÖNNEN EINER CLOUD-UMSTELLUNG ZUGRUNDE LIEGEN

Mögliche Servicemodelle einer Cloud-Struktur



Quelle: Sopra Steria Consulting

(physische Räumlichkeiten, Brandschutz, Zutritts-/Zugriffssicherung), die Internetkommunikation (zum Beispiel Schutz vor DoS-Angriffen), aber auch eine hohe Verfügbarkeit und das Monitoring. Investitionsrisiken werden verringert beziehungsweise durch Investitionssicherheit ersetzt, weil die Anschaffung und kontinuierliche Modernisierung eigener Rechenfarmen entfallen.

Weltweit verteilte Serverparks machen es heute möglich, dass die großen Cloud-Provider ihren Kunden komfortabel bedienbare Managementkonsolen bieten, die Zugriff auf eine Vielzahl unterschiedlicher, miteinander kombinierbarer Services erlauben (On-demand Self-Service). Standardmäßig gehören hierzu mittlerweile Storage, Virtuelle Maschinen, Datenbanksysteme, Container Services oder auch Machine Learning Engines. Je nach Erfordernissen und Budget können diese verwendet werden. Die Services werden über eine Infrastruktur bereitgestellt, die im Bedarfsfall ad hoc skaliert wird und so unkalkulierbare oder schwankende Arbeitslasten ohne Unterbrechung abfedern kann (Rapid Elasticity).

Nicht ohne Strategie

Eine direkte Migration vorhandener Anwendungen, die unverändert auf die Cloud-Infrastruktur transferiert werden (Lift and Shift), kann für sich bereits vorteilhaft oder der erste Schritt mit anschließender Modernisierung sein. Ein solches Szenario wirkt unkompliziert und rechnet sich gegebenenfalls schnell, birgt aber Risiken. Denn nicht Cloud-optimierte Anwendungen haben möglicherweise mit hohen Latenzen oder Datentransferpreisen zu kämpfen. Hier gilt es, entsprechende Design- oder Architekturüberarbeitungen vorzunehmen.

Eine Cloud-Umsetzung muss strategisch wohlüberlegt erfolgen. Sonst drohen Risiken in technischer Hinsicht, in einem Performance-Verlust, bei der Compliance oder IT-Security. Im Vorfeld ist zu klären, welche Anwendungen sich eignen, welche Anpassungen oder Modernisierungen notwendig sind und welche Schnittstellen und Abhängigkeiten es zu beachten gilt (Ablauf/Roadmap). Wichtig ist auch, das Lizenzmanagement im Blick zu behalten.

„Move2Cloud“ der Nonconformity Database „Cabin NC“

Flexibilität und Zukunftssicherheit sind bei Airbus Commercial Aircraft, dem Anbieter von Passagierfliegern im Airbus-Konzern, die Ziele einer ersten, aktuell angelaufenen Cloud-Initiative, die ca. 400 Anwendungen zu Amazon AWS transferieren soll. Hierzu gehört auch die Nonconformity Database „Cabin NC“.

Als sogenanntes Business Owned Tool (BOT) ist sie vor längerer Zeit als Individualentwicklung im Procurement von Airbus entstanden und erfüllt den Zweck einer standardisierten Erfassung und Verarbeitung von Nonconformities (NCs), also Fehlern oder Mängeln über alle Flugzeugprogramme hinweg. Dafür nutzt die Anwendung mehrere Schnittstellen, um NC-Daten aus diversen Systemen zu ziehen und dem Anwender eine zentrale Möglichkeit zu bieten, unter anderem Ergebnisse zu bewerten, notwendige Aktionen nachzuverfolgen und Kosten zu beurteilen. So können Nacharbeiten und Kosten für den Mehraufwand ermittelt und gegebenenfalls dem Lieferanten zugeordnet werden. Zentraler Bestandteil ist zudem eine starke Automatisierung in der Supplier-Koordination, das heißt, Lieferanten bekommen die betreffenden NCs vorgelegt und können diese bewerten und notwendige Aktionen ableiten. Die Anwendung ist in einem Geschäftsbereich entstanden, sie wächst aber stetig in Bezug auf europaweit verteilte Nutzerzahlen und zu verarbeitende Daten.

Für die „Move2Cloud“-Initiative wurde die Anwendung als Pilot ausgewählt, da sie unter anderem als Individualentwicklung zunächst nicht in den komplexen Bereich von multinationalem Lizenzmanagement vorstößt. Bei Cloud-gehosteten Anwendungen nehmen die Provider viele Aufgaben ab. Das Lizenzmanagement der jeweiligen Anwendungen zählt naturgemäß nicht dazu. Hier sind flexible, auf Cloud-Betrieb ausgelegte Lizenzmodelle stärker im Kommen.

Mit der Cloud-Transition erfolgte eine Modernisierung. Die Anwendung lief bisher auf nie vollständig vom IT-Service unterstützter Infrastruktur (Business-Eigenentwicklung). Dadurch war sie nicht performant und ausfallgefährdet. Jetzt kann die zugrundeliegende Rechenpower flexibel dem steigenden Bedarf angepasst werden.

Als Pilot haftete der Migration natürlich ein gewisser Proof-of-Concept-Charakter an. Die identifizierten technischen Voraussetzungen wurden zunächst zu Herausforderungen. Im Lift-and-Shift-Ansatz war es einstweilen das Ziel, die Anwendung ohne größere Modifikationen in der Amazon-AWS-Umgebung bereitzustellen. Angesichts der zahlreichen Verbindungen zu Airbus' SAP-Systemen und fundamentalen Voraussetzungen, wie beispielsweise der zentralen Verzeichnisdienstbindung, war dies kein problemloses Unterfangen. Hier zeigt sich die Bedeutung einer ganzheitlichen Cloud-Migrationsstrategie: Abhängigkeiten und Schnittstellen müssen klar sein.

„Flexibilität und Agilität der IT-Strukturen sind zentrale Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel.“

Der Projektablauf verfolgte einen agilen Ansatz, wobei die ersten Sprints, einem Pilot-Charakter folgend, den Aufbau und die Sicherstellung der grundlegenden Funktionalität zum Ziel hatten. Dazu zählten unter anderem das Aufsetzen der Windows-/VBA-Systemumgebung, die Datenbankmigration und vor allem die notwendigen Schnittstellen, die es zu beachten gilt, wenn man erste Anwendungen aus dem bekannten, stabilen Umfeld des eigenen Netzwerks herausnimmt.

Aktuell hat die Anwendung den Sprung in die Cloud erfolgreich absolviert. Als Ausblick seien die bereits angesprochenen Optimierungen dieser rein Infrastruktur-basierten Migration hin zu einer Nutzung von Cloud Services (IaaS > PaaS), zum Beispiel über die Substitution der ebenfalls gehosteten Datenbank durch einen Amazon DB Service, genannt. «



Carsten Jahnke
ist Project Manager
bei Sopra Steria Consulting.
carsten.jahnke@
soprasteria.com

Rendite und Nachhaltigkeit sind vereinbar

Wachstum und Rendite sind die vorherrschenden Zielvorstellungen modernen Wirtschaftens. Die Triodos Bank stellt dagegen das nachhaltige Banking in den Vordergrund, wie Florian Koss, Leiter Communications und Marketing der Triodos Bank Deutschland, im Interview erläutert.

Wie lassen sich unternehmerisches Wachstumsstreben und Nachhaltigkeit miteinander vereinbaren?

Dazu müssen wir erst einmal klären, was man unter Nachhaltigkeit eigentlich versteht. Der Begriff ist ja nicht geschützt. Entscheidend ist, dass eine bessere Balance entsteht zwischen Mensch, Umwelt und Wirtschaft. Wenn alle drei Bereiche in der Balance sind, kann man von nachhaltigem Wirtschaften und von einer nachhaltigen Gesellschaft sprechen.



Florian Koss
ist Leiter Communications und Marketing der Triodos Bank Deutschland.

Wird der Unternehmensfokus ausschließlich auf Wirtschaftlichkeit und Rendite abgestellt, kann das kurzfristig gut funktionieren. Aber wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Lieferanten nicht berücksichtigt werden, kann ich dauerhaft keine motivierten und zu überdurchschnittlichen Leistungen bereiten Menschen erwarten. Wenn ich den Blick auf die Umwelt verliere und Umweltschäden in Kauf nehme, hat das erst einmal keine direkten Auswirkungen auf meinen Unternehmenszweck, aber ich Sorge für schlechte Lebensbedingungen der jetzigen oder späterer Generationen.

Anders beim nachhaltigen Wirtschaften. Nachhaltig orientierte Unternehmen denken ganz anders. Sie verfolgen einen viel langfristigeren Ansatz. Es steht nicht im Vordergrund, die Shareholder zufriedenzustellen oder das Fremdkapital zu bedienen. Diese Unternehmen haben andere Ziele, sie wollen etwas bewegen und wollen mit allen wichtigen Stakeholder-Gruppen im Reinen sein. Ein solches Unternehmen setzt sich mit seinen Mitarbeitern auseinander, es versucht, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die Mitarbeiter sollen mit ihrer Tätigkeit zufrieden sein. Das ist die Basis für eine gute Arbeitsleistung.

Es braucht Lieferanten, die mitdenken, die faire Konditionen haben, damit sie ihre Mitarbeiter fair bezahlen können und auch bei ihrer Produktion entsprechende Standards einhalten. Auch solche Unternehmen wollen wirtschaftlichen Erfolg haben, der aber eher mittel- und langfristig angelegt ist und nicht auf kurzfristige Renditemaximierung abzielt. Viele familiengeführte Unternehmen verfolgen diesen Ansatz, ganz nach dem Motto: Rendite ist nicht das Ziel, sondern die logische Konsequenz aus nachhaltigem Wirtschaften.

Wie kann eine Bank nachhaltiges Wachstum unterstützen?

Ganz einfach indem sie in solche Branchen investiert, die positiven Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt haben. Die Triodos Bank finanziert Unternehmen, Institutionen und Projekte, die einen kulturellen Mehrwert schaffen und von deren Leistungen Mensch und Umwelt profitieren. Deshalb engagieren wir uns nicht in Bereichen wie Kohle, Atomkraft, Rüstung, Pornografie und Glücksspiel, sondern fokussieren uns auf die Bereiche Bildung, Soziales und erneuerbare Energien. Wir finanzieren Projekte, die aus unserer Sicht Nachhaltigkeit unterstützen. Das sind beispielsweise Projekte, die darauf abzielen, den Anteil von ökologischer Landwirtschaft oder den Anteil von erneuerbaren Energien im Stromportfolio deutlich wachsen zu lassen. Hier liegt der Unterschied zu anderen Banken. Wir wollen etwas

„Rendite ist nicht das Ziel, sondern die logische Konsequenz aus nachhaltigem Wirtschaften.“

bewirken. Wir sprechen immer erst mit den Initiatoren: Was soll mit dem Projekt erreicht werden, was ist die Idee, wie funktioniert das, was hat die Gesellschaft, was haben deine Kunden davon? Nur wenn das Projekt aus unserer Sicht passt, schauen wir ganz klassisch auch nach den Finanzzahlen. Aber das ist tatsächlich immer erst der zweite Schritt.

Und das ist ein Modell, mit dem eine Bank wachsen kann?

Ja, allerdings steht bei uns das organische Wachstum im Vordergrund. Die Triodos Bank ist aktuell in sechs Ländern aktiv. Dabei ist Deutschland das erste Land, wo die Bank aktiv expandierte. In allen anderen Ländern erfolgte der Markteintritt über Projekte, die an uns herangetragen wurden.

Ermöglicht wird dies durch Sparer und Anleger, die die Entwicklung sozial verantwortlicher Unternehmen und das Engagement für eine nachhaltige Gesellschaft fördern wollen. Aber das alte Schwarz-Weiß-Denken ist überholt: Unsere Anleger verdienen auch Geld mit ihren Anlagen. Nachhaltige Anlagestrategien sind beim Verhältnis Risiko zu Rendite mindestens genauso gut, wenn nicht sogar besser als konventionelle. Unsere Anlageprojekte sind mittel- und langfristig angelegt und schlagen hinsichtlich der Rendite durchaus auch konventionelle Fonds. Wir geben unseren Anlegern eine „Doppel-Rendite“, neben der finanziellen zusätzlich eine sozial-ökologische. Hier sind wir sehr transparent: Wir zeigen sehr offen, wo unsere Kundengelder hingehen. Auf unserer Website haben wir einen Blog, der unsere aktuellen Projekte porträtiert. Damit adressieren wir Anleger, die hohe Nachhaltigkeitskriterien haben und ihr Geld entsprechend anlegen möchten. Dabei ist klar: Bankkunden wollen nicht nur nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, sondern auch attraktive Preise, einen professionellen Service und eine Rendite ihrer Anlage.

Wie kann unternehmerischer Erfolg – jenseits traditioneller Indikatoren wie finanzieller Gewinn und Wachstum – noch gemessen werden?

Neben den klassischen Finanzkennzahlen sind das bei uns eher qualitative Größen. In unserem Geschäftsbericht führen wir diese auf und zeigen, wie weit wir mit der Umsetzung gekommen sind. 2017 waren das unter anderem: das Volumen an Finanzierungen mit positiver Wirkung, der Vorstoß in neue Teilbranchen, eine wichtige Rolle bei den Umwälzungen in der Energieproduktion.



© lovelyday/z1f5/Thinkstock/Getty Images

Die Triodos Bank versteht sich selbst als „Impact Investor“. Was ist damit gemeint?

Impact Investing beinhaltet genau das, was uns als Triodos Bank und auch unseren Anlegern wichtig ist. Nachhaltige Projekte stehen im Vordergrund, aber gleichzeitig erwarten wir zumindest Kapitaldeckung, eher aber noch eine positive Rendite. Das steht auch in unserem Geschäftsbericht im Vordergrund. Nicht allein nur eine Zahlenbetrachtung, sondern wo wir einen echten Nachhaltigkeitsbeitrag leisten können.

Das Interview führte Jacqueline Preußer.

«

Buch & Web

FACHLITERATUR



Tobias Augsten, Harald Brodbeck und Beat Birkenmeier:
Strategie und Innovation. Die entscheidenden Stellschrauben im Unternehmen wirksam nutzen. Gabler Verlag 2017

Durch Innovationen lassen sich Wettbewerbspositionen sichern. Das ist zwar keine neue Erkenntnis, dennoch stellt der Innovationsprozess, eine Idee zu entwickeln und sie final umzusetzen, eine große Herausforderung für viele Unternehmen dar. Durch ihre langjährige Erfahrung in der Beratung verschiedenster Firmen unterschiedlicher Branchen wissen die Autoren, die Schwachstellen in den Innovationsstrategien von Unternehmen aufzuspüren. Deshalb geben sie den Lesern das nötige Werkzeug an die Hand und zeigen Schritt für Schritt, wie Innovationen gemanagt und positiv beeinflusst werden können. Viele kleine, in den Text eingebettete Beispiele erweisen sich als wertvolle Vertiefung der theoretisch angehauchten Handlungsempfehlungen.



W. Chan Kim und Renée Mauborgne:
Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Carl Hanser Verlag 2016

Woher soll künftiges Wachstum kommen? Kim und Mauborgne liefern darauf eine Antwort: durch die Erschließung sogenannter Blauer Ozeane. Damit sind bisher unbekannte, unbesetzte Märkte gemeint. Der Vorteil dieser Strategie: Der Konkurrenzkampf bleibt aus, denn die vorhandene Nachfrage muss nicht mehr zwischen vielen Wettbewerbern aufgeteilt werden. Das Buch präsentiert die nötigen Methoden, mit deren Hilfe jedes Unternehmen seinen eigenen Blauen Ozean erobern kann.

LINKS

- » <https://www.impulse.de/serie/wachstumsstrategie/>
Online-Magazin mit einer Serie von Artikeln zum Thema Unternehmenswachstum, Strategie und zahlreichen O-Tönen und Erfolgsgeschichten aus der Praxis
- » <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>
Website des Zukunftsinstituts mit einer Übersicht und Dossiers zu Megatrends, die mögliche Wachstumsoptionen bieten
- » <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/>
Blog des RKW Kompetenzzentrums rund um das Thema Innovation mit Empfehlungen und Best Practices als Inspiration für neue Unternehmensstrategien



Dieter Thomaschewski und Rainer Völker (Hrsg.):
Wachstum im Wandel. Herausforderungen für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Kohlhammer 2017

Strategische Entscheidungen zu treffen ist gerade unter dem Eindruck von Globalisierung und Digitalisierung eine besondere Herausforderung. Veränderungen vollziehen sich immer schneller. Die Autoren analysieren gekonnt die dem Wandel zugrunde liegende Dynamik und statten ihre Leser mit dem nötigen Bewusstsein für ein strategisches, wachstumsorientiertes Management aus. Thomaschewski und Völker selbst bezeichnen ihr Herausgeberwerk als ein Buch „von Praktikern für Praktiker“. Das wird vor allem anhand der zahlreichen Beiträge aus der Unternehmenspraxis deutlich. Die Best Practices inspirieren und zeigen mögliche Wege auf, dem Wandel zu begegnen und gleichzeitig die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens in einer digitalisierten Welt voranzutreiben.



Oliver Wegner:
Die Wachstumsformel. Wie Unternehmen florieren statt einfach nur größer zu werden. Wiley-VCH 2018

Wachstum ist berechenbar – zumindest behauptet das Oliver Wegner. Die wesentlichen Komponenten seiner Wachstumsformel sind der Faktor Mensch sowie die Summe aus Organisation und Führungskultur. Das Buch richtet sich in lockerer Sprache und ohne überstrapazierte, betriebswirtschaftliche Fachtermini an Unternehmer. In der Gleichung des Autors spielen diese eine besondere Rolle, denn sie sind mit ihrem Mindset und Verhalten verantwortlich für den Kurs ihrer Organisation.

Glossar

» Application Server

In ein Computernetzwerk eingebettete Software, die Anwendungsprogramme ausführt und dadurch spezielle Dienste wie Datenbanken, Webservices und Verzeichnisdienste zur Verfügung stellt.

» Balanced Scorecard

Aus dem Englischen: balanced = ausgegogen; scorecard = Berichtsbogen. Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der strategischen Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation.

» Cloud Computing

Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

» Customer Journey

Begriff aus dem Marketing, der einzelne Phasen der Informations- und Entscheidungsfindung beschreibt, die ein Kunde vor dem Kauf durchläuft.

» Denial of Service (DoS)

Begriff aus der Informationstechnik, steht für die Nichtverfügbarkeit eines Internetdienstes infolge einer Überlastung des Datennetzes. Diese kann entweder unbeabsichtigt oder durch einen konzentrierten Angriff erfolgen.

» Industrie 4.0

Bezeichnung für die intelligente, auf Basis digitaler Sensor- und Kommunikationstechnologie erfolgende Vernetzung von Menschen, Maschinen, Produktionsanlagen, Logistik und Produkten. Ziel ist es, durch die weitestgehend autonom ablaufende Kommunikation und Kooperation eine selbstorganisierte Produktion

zu erreichen. Der Zusatz „4.0“ spielt auf eine damit eingeleitete „vierte industrielle Revolution“ an.

» Intermediation

(Betriebswirtschaftlicher) Vorgang, bei dem die Distributionsleistung eines Unternehmens auf Kooperationspartner ausgelagert wird. Mit Hilfe von digitaler Technologie übernehmen diese Dienstleister die Abwicklung des Waren- und Informationsverkehrs.

» Ishikawa-Diagramm

Auch unter den Namen Ursache-Wirkungs-Diagramm oder Fischgrät-Diagramm bekannt, wurde nach seinem Erfinder, dem japanischen Wissenschaftler Kaoru Ishikawa, benannt. Mit Hilfe dieses Diagramms sollen Problemursachen identifiziert und entsprechend ihrer Wirkung auf ein spezifisches Ergebnis grafisch dargestellt werden. Ursprünglich im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Analyse von Qualitätsproblemen angewendet, wird diese Diagrammform heute auch auf andere Felder übertragen.

» Machine Learning Engine

Eigenständiges Computersystem zur künstlichen Generierung von Wissen und Erfahrungen, mit dem Ziel, Probleme besser zu lösen als vorher. Dafür wird das System befähigt, aus einer Vielzahl von Beispielen für ein bekanntes Problem Muster und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen. Dadurch soll es ihm möglich sein, auch unbekannte Daten zu beurteilen.

» Middleware

Begriff aus der Informatik, bezeichnet Programme, die die Kommunikation zwischen Prozessen unterstützen.

» Oligopol

Eine Form des Monopols, bei der der Markt von einigen wenigen Großunternehmen beherrscht wird.

» Pay-per-Use

Elektronische Abrechnungsart für internetbasierte Dienstleistungen. Der Kunde zahlt lediglich für die Softwareangebote eines Anbieters, die er auch tatsächlich nutzt.

» Recommender Engine

Ein Softwaresystem, das auf Grundlage quantifizierbarer Daten eine Vorhersage darüber trifft, wie stark das Interesse eines Nutzers an einem Objekt ist, und dementsprechend eine Empfehlung ausspricht. Ein solcher Empfehlungsdienst wird häufig in Webshops und in Streaming-Diensten eingesetzt.

» Sprint

Bezeichnung für eine Projektetappe in der agilen Projektmanagementmethode Scrum.

» Yammer

Soziales Netzwerk von Microsoft, das sich mit seinem Angebot an Unternehmen richtet. Es erlaubt das Anlegen von externen und internen Netzwerken, die als Plattform zur unternehmensinternen beziehungsweise -übergreifenden Zusammenarbeit dienen. Dabei stehen das Teilen und gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten, der Wissensaustausch sowie die Kommunikation im Vordergrund.

Aktuelle Studien



Managementkompass agil entscheiden

Agiles Entscheiden wird in einer sich kontinuierlich verändernden Welt zu einer wichtigen Fähigkeit. Jedes Unternehmen muss dabei für sich bestimmen, welcher Grad an Agilität notwendig beziehungsweise möglich ist. Wie sich Organisation, Kultur und Einstellungen ändern müssen, damit Agilität zum festen Bestandteil eines Unternehmens werden kann, zeigt dieser Managementkompass.

Branchenkompass Public Services

Der Branchenkompass Public Services steht auf neuen Füßen. Die Befragung von 100 Entscheidern aus der öffentlichen Verwaltung wird erstmals durch persönliche Interviews mit Kennern der Branche inhaltlich ergänzt. Klares Fazit: Die Digitalisierung bietet vielseitiges Rationalisierungspotenzial, setzt Behörden aber auch unter Druck. Um die digitale Transformation meistern zu können, braucht es entschlossene Investitionen in neue Technologien und an den Wandel angepasste Formen der Organisation.



Studie Datengetriebene Agilität

Sopra Steria Consulting sowie Wissenschaftler der Universität Hamburg und der Leuphana Universität Lüneburg haben das Phänomen der datengetriebenen Agilität in Unternehmen untersucht und zeigen, dass sich diese Arbeitsweise digital exzellenter Unternehmen auch für Organisationen mit gewachsenen Strukturen und IT-Systemen eignet.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juli 2018

Sopra Steria SE

Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: mgkaya/iStock/Getty Images

ISBN: 978-3-945999-65-3

Redaktion: Jacqueline Preußer (verantwortlich),
Georg Poltorak
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Druck und Verarbeitung: Bosch Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE

Corporate Communications

Birgit Eckmüller

Hans-Henny-Jahnn-Weg 29

22085 Hamburg

Telefon: (040) 2 27 03-52 19

E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH

Jacqueline Preußner

Frankenallee 68-72

60327 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 75 91-19 61

E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-945999-65-3



9 783945 999653