

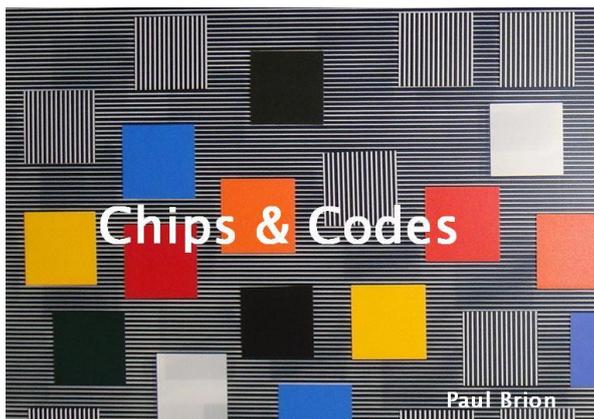
Liebe Leserin, lieber Leser,

Die Welt hat sich verändert und unsere Wirtschaft? Im B2C-Bereich haben wir die erste Halbzeit längst verloren. Die Mannschaft aus dem Silicon Valley führt haushoch. So der Tenor auf der 23. Management Konferenz in München, dem deutsch-bayerischen Davos, auf dem die Spitzen der deutschen Wirtschaft wieder einmal präsent waren. Die deutsche Industrie und vor allem der Mittelstand weisen Trainingsdefizite auf. Die Frage, wo beispielsweise der deutsche Maschinenbau bei Industrie 4.0 steht, wurde von VDMA-Präsident Reinhold Festge nur ausweichend beantwortet. *Wir wollen* uns vernetzen, *wir müssen* uns verändern und *wir haben nicht* genügend Kapital. Selbst Tim Reuter, Chef des erfolgreichen Roboterunternehmens Kuka, wie auch die Mehrzahl der anwesenden meist global aktiven Unternehmer scheinen die Bedrohungen aus den USA oder China (noch) nicht ernst genug zu nehmen. Plattformen wollen sie bauen, zunächst jeder für sich, auch wenn Amazon und andere bereits ganz groß in den B2B-Markt einsteigen, um das Brot-und-Butter-Geschäft an sich zu ziehen. Positiv und motivierend, dass ThyssenKrupp-Chef Heinrich Hiesinger zeigen konnte, wie Industrie 4.0 in seinem Unternehmen in weiten Teilen realisiert ist. Denkende Werkstücke bei Nockenwellen für die KFZ-Industrie, Internethandel mit „materials4me“, Predictive Maintenance bei Aufzügen, das alles funktioniert bereits wie auch das Innovationsmanagement, zwar ohne Masterplan, aber mit 100 Ingenieurteams, die bis heute bereits 40 neue Produkte kreiert haben. Dennoch: Es gibt viel zu tun.



Dr. Peter Braun (Herausgeber)

Auf dem Weg zum Predictive Enterprise: Wir sind längst in der Diconomy angekommen. Die Digitalisierung ermöglicht die Neuorientierung unserer Wirtschaft. Vorausgesetzt wir haben ausreichend disruptive Kraft, Vertrautes hinter uns zu lassen, um unser wirtschaftliches Überleben zu sichern. Wie wir mit Advanced und Predictive Analytics den Schlüssel zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit finden, zeigt uns die Barc-Studie 2016 von Dr. Bange et.al. (S. 6ff) und wie wir mit Customer Analytics unser Marketing neu ausrichten, führt uns Dr. Joachim Allhoff von der Hochschule Heilbronn im Detail vor. (S.8ff)



Geschäftsmodelle statt Produkte: Denn bestehende Geschäftsmodelle sind weitgehend Auslaufmodelle, wie die von Detecon (Dr. Rieger et.al.) und dem Seminar für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement der Universität zu Köln befragten Experten meinen. (S. 29ff) Produkte verschmelzen mit und zu Smart Services, sagt Frank Reinelt von Eurodata, der mit „Industrie 4.0 für den Mittelstand“ dessen Zukunftsfähigkeit beschreibt. (S. 12ff)

Kreativ in die Zukunft: Umdenken ist angesagt. Am besten funktioniert es im Querdenker-Club, bei dem Verbraucher, Kunden, Händler und Entwickler virtuell verknüpft werden, um gemeinsam bahnbrechende Innovationen zu ermöglichen. (S. 32ff) Viel Spaß trotz harter Arbeit macht das Innovieren bei den inzwischen in Mode gekommenen Hackathons, wo in wenigen Tagen um die Wette und auch um Preise programmiert wird. (S. 33ff)

Trends

Wirtschaft/Unternehmen Seite 3

Zukunftsrating 2016/2017: Predictive Enterprise, Geschäftsmodell-Management, Content Marketing, Flexibles Arbeiten – Barc-Studie 2016: Advanced und Predictive Analytics - Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit – Marketing mit Customer Analytics – Smart Services durch Predictive Maintenance

Politik/Finanzen/Gesellschaft Seite 14

Trumpismus ein politisches Zukunftskonzept? – Die Wir-Kultur als gesellschaftliche Zukunftsvision – Banken und Fintechs eng umschlungen in die Zukunft

Technologie/Medien Seite 19

Schwieriges Geschäft mit Robotern – Mobile Workforce Management – Der Trend geht zur Vollautomatisierung

Branchen/Märkte/Geschäftsmodelle Seite 25

Digitalisierung verändert den Einzelhandel – Die Zukunft des Omnichannel-Handels – Geschäftsmodellinnovationen sind überlebenswichtig

Zukunftsmanagement

Wege in die Zukunft Seite 32

Querdenken und was dann? – Hackathon: gemeinsam kreativ programmieren – Intrapreneurship: Unternehmer mit Schwimmflügeln

Wissensmanagement Seite 37

Vom Datenmanagement zum Wissensmanagement – Wissensbilanz made in Germany

Unternehmensrating Seite 41

Sparkassen mit neuer Rating-Plattform – EZB-Geldpolitik macht Unternehmensratings volatil

Trends

Digitale Transformation ist das Thema, wenn heute Branchenverbände und Manager tagen. Wenn dann – wie auf der Münchner Management Konferenz von Prof. Wildemann jetzt im März geschehen – über Digitalisierung im Zusammenhang mit Industrie 4.0 diskutiert wird, hat man das Gefühl, dass niemand so recht wahrnimmt, mit welcher Dynamik aus den USA kommend uns bereits heute die digitale Revolution überrollt.

Gerade die Cebit zeigt, dass wir auch in Deutschland schon längst dank mutiger Start-ups vor allem aus Berlin und München zur „Diconomy“ geworden sind. Dort geht es um Ideen, nicht um Bedenken. Um Realisieren und nicht um Diskutieren. Wäre da nicht die Zersplitterung Europas, die dazu führt, dass beispielsweise der Gründer einer App oder eines digitalen Start-ups 28 Rechtsanwälte bräuchte, um die 28 verschiedenen Datenschutzbedingungen in Europa einzuhalten.

Wir müssten– so EU-Kommissar Oettinger bei der Eröffnung der Cebit – Europa auch als „digitale Union“ schaffen. Nur dann gingen diese mutigen Unternehmer nicht in die USA, wo bisher ohnehin die meisten Softwareplattformen entstanden sind. Immerhin könnte eine solche „Digitalunion“, wie Oettinger sie nennt und beschreibt, jährlich bis zu 415 Milliarden Euro erwirtschaften und Hunderttausende Arbeitsplätze schaffen. Dazu wäre es unter anderem aber auch nötig, das Urheberrecht zu vereinfachen, eine gemeinsame EU-Datenschutzvorschrift und eine Reform der Regeln für den Telekommunikationsmarkt auf den Weg zu bringen.

**Das Phänomen:
Diconomy**

**Oettinger:
Digitalunion nötig**

Wirtschaft/Unternehmen

Zukunftsrating 2016/2017

Es ist also trotz der derzeitigen Prosperität nicht gut bestellt um die Zukunftsfähigkeit unserer mittelständischen Wirtschaft. Zu zögerlich wird das Projekt Industrie 4.0 verfolgt. Dabei kann es, wenn zu wenig unternommen wird, existenzbedrohend für diesen wichtigsten Bereich unserer Wirtschaft werden. Im Unternehmensrating von Banken, Sparkassen und Agenturen waren bisher die Ergebnisse der Trend- und Zukunftsforschung zu wenig präsent. Doch unsere Welt

**Bereit für den
Wandel?**

verändert sich heute nicht nur graduell, sondern generell und schneller und grundlegender. Damit kommt die Anpassung der Ratingmodelle der Wirklichkeit nicht mehr hinterher.

In unserem Zukunftsrating 2016/2017, das an das Zukunftsrating 2014/2015 anschließt, haben wir die „Zukunftsfaktoren“ dargestellt und mit Bewertungs- und Umsetzungskatalogen ergänzt.

Überblick

Unternehmen, gleich welcher Größe oder Branche müssen sich vorausschauend auf den Weg zum Predictive Enterprise machen, Geschäftsmodell-Management und Content Marketing betreiben, sowie aus Motivations- und Kostengründen den Mitarbeitern flexibles Arbeiten ermöglichen.

Predictive Applications ermöglichen Best-in-Class-Unternehmen, sich gegen den Wettbewerb zu behaupten. Mithilfe vorhandener Daten und intelligenter Algorithmen erzielen diese Unternehmen höhere Gewinne, sind innovativer und schneller am Markt.

„Predictive Enterprise“

Es ist der Einsatz von Predictive Analytics, der sich nahezu auf die gesamte Organisation auswirkt, indem Daten aus ERP-, Materialwirtschafts- oder aus anderen IT-Systemen genutzt werden. Letztendlich profitieren die Unternehmen von automatisierten Entscheidungen und entwickeln sich zu einem „Predictive Enterprise“. Die Themen:

- Paradigmenwechsel
- Das datengetriebene Unternehmen
- Prognosepraxis
- Smart Factory
- Absatzplanung und proaktive Preisgestaltung

Geschäftsmodell-Management

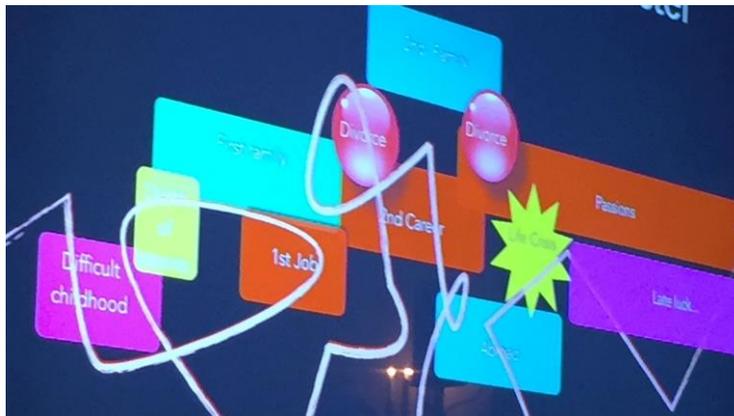
Es scheint so zu sein, dass heute nur die Unternehmen Erfolge vorweisen können, die alte Pfade verlassen und nicht nur mit neuen Produkten, sondern gleich mit neuen Geschäftsmodellen neue Wege beschreiten. Die Manager in nahezu allen Unternehmen sind inzwischen elektrisiert, zumal eben die großen Innovatoren nicht nur mit neuen Angeboten reüssieren, sondern dabei auch ihr gesamtes Unternehmen, ihr Umfeld, ihre Märkte, ihre Branchen und dadurch auch die Welt verändern. Die Themen:

- Geschäftsmodelle statt Produkte
- Die Bausteine von Geschäftsmodellen
- Der Innovationsprozess

Content-Marketing ist die Kunst, mit bestehenden oder potenziellen Kunden durch hochwertige Online-Inhalte in Kontakt zu kommen, ohne diese gleich direkt zum Kauf von Produkten oder Services aufzufordern. Ziel ist es zunächst, eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen und dauerhaft an sich zu binden. Letztendlich soll der Kunde durch die Schaffung von Mehrwerten vom Kauf überzeugt werden und profitabel auf den Content reagieren. Die Themen:

- Definition und Ausgangslage
- Strategie und Planung
- Bedeutung der Inhalte

Die Digitalisierung ist – dicht gefolgt von Globalisierung und demografischem Wandel – derzeit sicher der am meisten diskutierte Megatrend rund um die Arbeitswelt. Und inzwischen setzt sich auch immer mehr die Erkenntnis durch, dass die Veränderungen nicht mehr aufzuhalten sind und nun schon Dinge möglich sind, die vor Kurzem noch reine Science-Fiction zu sein schienen.



Mit dieser dämmernden Erkenntnis stellt sich jedoch nun die Frage: Was genau bedeutet das für die Arbeitswelt? Die Einschätzungen und Spekulationen bedienen das ganze Spektrum von Angst und Sorge um die Arbeitsplätze über das Szenario zusammenbrechender Sozialsysteme bis hin zu der Einschätzung, dass alles besser werden wird. Aber was davon wird nun wirklich eintreten? Die Themen:

- Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt
- Die Wissens- und Netzwerkgesellschaft

Siehe hierzu:

Net-Book Kapitel 3.2.5 Zukunftsrating 2016/2017

Content Marketing

Flexibles Arbeiten

Barc-Studie 2016: Advanced und Predictive Analytics – Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit

Mehr als nur Reporting machen – das ist die Maßgabe, mit der viele BI-Verantwortliche in das Jahr 2016 gestartet sind. Gerade in der fortgeschrittenen Datenanalyse und bei Vorhersagen (Advanced und Predictive Analytics) liegt großes Potenzial, aus den bisherigen Investitionen in BI-Systeme und Datenbestände mehr Nutzen zu ziehen.

Eine Vielzahl von Anwendungsfällen kann von Advanced und Predictive Analytics profitieren. Dies reicht von klassischen Kundenwert- und Erfolgsprognosen, der Verhinderung von Vertragskündigungen oder Preis-, Absatz- und Bedarfsprognosen bis zu neuen Aufgaben wie der Vorhersage von Maschinenausfällen, Social Media Monitoring und Auswertung oder Predictive Policing.

Mit „Advanced Analytics“ werden Datenanalysen beschrieben, die über einfache mathematische Berechnungen wie Summen- und Durchschnittsbildung, Filterfunktion oder Sortierung hinausgehen. Fortgeschrittene Analysen nutzen mathematische und statistische Formeln und Algorithmen mit dem Ziel, neue Informationen zu erzeugen, Muster zu erkennen und auch Vorhersagewerte mit den zugehörigen Wahrscheinlichkeiten zu berechnen.

„Predictive Analytics“ stellen einen Teilbereich von „Advanced Analytics“ dar und fokussieren auf die Ermittlung von zukünftigen Ereignissen, Werten und Informationen mit ihren jeweiligen Wahrscheinlichkeiten.

Die Barc-Anwenderstudie untersucht dabei folgende Schwerpunkte:

- Anwendungsbeispiele und erreichte Mehrwerte
- Reifegrad der Unternehmen und strategische Ausrichtung
- Aktueller und geplanter Einsatz in verschiedenen Branchen
- Big Data und Predictive Analytics
- Anforderungen an Software und IT-Dienstleister sowie Investitionsplanung
- Organisatorische Umsetzung, (z.B. in Form von Data Science Teams oder Competence Centern)
- Notwendige Qualifikationen des Personals

Einfache und fortgeschrittene Analysen

Ermittlung zukünftiger Ereignisse

- Einfluss von Trends (z.B. intuitive Benutzeroberflächen, agile, schnelle und flexible Business-Intelligence-Infrastrukturen)

Zur Umsetzung von Advanced und Predictive Analytics müssen Verantwortliche in Unternehmen einige Entscheidungen treffen: Welche Anwendungsfälle sollen angegangen werden, welchen Stellenwert soll das Thema generell im Unternehmen haben, welche Rollen mit welchen Fähigkeiten sollen aufgebaut oder genutzt werden und auf welche Technologie möchte man sinnvollerweise setzen?

Mit 210 Teilnehmern aus der DACH-Region bei einer breit gefächerten Branchenverteilung deckt die Studie verschiedene Unternehmensgrößen ab und bietet einen objektiven Blick auf den Status quo und die Planung von Unternehmen hinsichtlich Advanced und Predictive Analytics.

Die wesentlichen Erkenntnisse der Studie lassen sich zu sechs Hot Spots zusammenfassen.

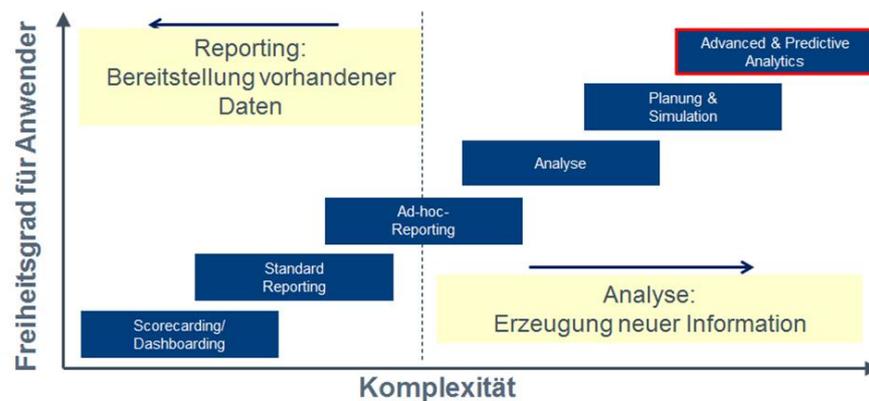
- **Hot Spot 1:** 94 Prozent der befragten Unternehmen schätzen fortgeschrittene Analyse für zukünftig wichtig ein.
- **Hot Spot 2:** Key User im Fachbereich sind insgesamt die häufigsten Anwender, wobei Best-in-Class-Unternehmen stark auf Data Scientists setzen.
- **Hot Spot 3:** Technische Hauptprobleme in der Umsetzung sind eine unzureichende Agilität der BI-Infrastruktur sowie Probleme im Datenmanagement.
- **Hot Spot 4:** Fehlende Ressourcen im Fachbereich und fehlendes Verständnis von datengetriebenen Geschäftsmodellen sind die größten Projekthemmnisse.
- **Hot Spot 5:** Unternehmen für IT/Telekommunikation und der Finanzsektor sind Vorreiter in der Nutzung von Advanced und Predictive Analytics; Handel und Industrie planen den Einsatz verstärkt.
- **Hot Spot 6:** Fortgeschrittene Analysen steigern den Geschäftsnutzen – selbst Nachzügler berichten „etwas Advanced Analytics“ führt bereits zu spürbarem Nutzen.

Mit „Advanced und Predictive Analytics“ werden Datenanalysen beschrieben, die über einfache mathematische Berechnungen wie Sum-

**Breitgefächerte
Verteilung**

**Wesentliche
Erkenntnisse im
Überblick**

men- und Durchschnittsbildung, Filterfunktion oder Sortierung hinausgehen. Diese fortgeschrittenen Analysen nutzen mathematische und statistische Formeln und Algorithmen mit dem Ziel, neue Informationen zu erzeugen, Muster zu erkennen und auch Vorhersagewerte mit den zugehörigen Wahrscheinlichkeiten zu berechnen (vgl. nachfolgende Abbildung).



Standard-Algorithmen

Es ist jedoch nicht immer sichergestellt, dass eine fortgeschrittene Analyse tatsächlich im Stande ist, erwartete Ergebnisse zu liefern: Für eine Kundenklassifikation steht heute eine Vielzahl von Standard-Algorithmen bzw. Methoden bereit, und ständig werden neue entwickelt. Genau die beste für die eigenen Daten zu finden hängt von den Fähigkeiten des Experten oder dem genutzten Softwaresystem ab.

Siehe hierzu:

Bange Dr., Carsten; Mack, Melanie; Iffert, Lars; Vitsenko, Jevgeni; in

Net-Book Kapitel 8.6.6:

Barc-Studie 2016: Advanced und Predictive Analytics – Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit, Barc GmbH, Würzburg;

Sponsoren: SAS: <http://www.sas.de>

SDG: <http://www.sdggroup.com/de>;

Sopra Steria Consulting: <http://www.soprasteria.de>

Marketing mit Customer Analytics

Wie kann man sich im Dschungel von Big Data und Analytics zurechtfinden und welchen Weg sollte man als Unternehmen einschlagen, um die Potenziale von Data Analytics richtig zu nutzen?

Dr. Joachim Allhoff, Leiter des Heilbronner Institut für angewandte Marktforschung (H-Infam) der Hochschule Heilbronn zeigt in einem standardisierten Bewertungsprozess auf, wie Unternehmen den Aufbau von Customer Analytics planen und wie Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden können, damit schrittweise der „Datenschatz“ gehoben wird.

Die Bewertung von Customer Analytics sollte immer die strategischen Ziele im Unternehmen, und daraus abgeleitet, die Ziele im Marketing und Customer Relations Management als Startpunkt nehmen. Dies beginnt mit den allgemeinen Geschäftszielen, die sich ein Unternehmen gesetzt hat, wie z.B. Steigerung des Umsatzes, Senkung von Betriebskosten und Einführung neuer Produkte.

Die daraus abgeleiteten Ziele für Marketing- bzw. CRM-Abteilungen oder Data Mining-Teams sind dann ein zentraler Ausgangspunkt für die Bewertung und die weitere Nutzung von Customer Analytics Modellen. Ziele für CRM- oder Data Mining-Abteilungen können zum Beispiel die Entwicklung von Kundensegmentierungs-Modellen zur effizienteren Zielgruppenansprache oder die Erhöhung von Responsequoten von Direktmarketing-Maßnahmen sein (siehe Abb.).



Abb.: Planung und Umsetzung der Analytics Roadmap

Im nächsten Schritt wird dann ermittelt, welche Analytics-Ansätze zu welchen Zwecken bereits im Unternehmen eingesetzt und wie erfolgreich diese umgesetzt werden oder ob noch Verbesserungsansätze bestehen.

Am Anfang einer solchen Bestandsaufnahme und Bewertung steht immer eine Analyse des Datenmanagements. Hierbei werden vorhandene Daten auf ihre Qualität überprüft (zum Beispiel Befüllungsgrade oder Aktualität) sowie die Vollständigkeit von Daten in

Ziele im Marketing

Bestandsaufnahme und Bewertung

den Bereichen wie Kaufdaten, soziodemographische Daten, Daten zur Kanalnutzung, Responseverhalten auf Marketingaktionen oder mikrogeographische Daten ermittelt.

Weiterhin stehen dann die eigentlichen Analytics Ansätze wie Kundenstrukturanalysen, Kundenwert-Modelle (ABC-Analysen oder weiter entwickelte Kundenmodelle) an. Darüber hinaus zählt aber auch die Ermittlung von Ansatzpunkten für mögliche Verbesserungen zu dieser Ist-Analyse.

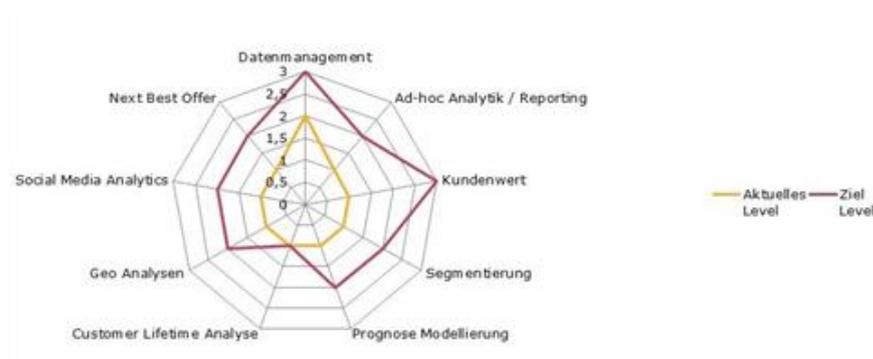
Analytics Reifegrade

Auf Basis dieser Bestandsaufnahme kann der Reifegrad einzelner Ansätze sowie der Gesamtreifegrad im Bereich Customer Analytics ermittelt werden. Dieser lässt sich in folgende Stufen einteilen:

- Keine Anwendung von (Ad-hoc-)Kundenanalysen
- Unregelmäßige Ad-hoc-Analysen / Kunden-Analysen mit einfachen Analytics-Ansätzen (einfache Kunden ABC-Analysen)
- Regelmäßige Kundenanalysen mit einfachen Analytics-Ansätzen
- Regelmäßige Kundenanalysen mit teilweise komplexen Analytics-Modellen (Scoring-Modelle, Kundenwertprognose-Modelle)
- Kontinuierliche Analysen mit komplexen Modellen

Um den Reifegrad der Customer Analytics-Ansätze in einem Unternehmen zu ermitteln, hat es sich bewährt, die beteiligten Abteilungen in die Bewertung mit einzubeziehen. Im Rahmen von Workshops und Interviews kann so eine valide Bestandsaufnahme der Customer Analytics-Aktivitäten abgebildet werden.

Daran anknüpfend können dann die Zielperspektiven – im Rahmen dieser Workshops und Interviews – ermittelt und konsolidiert werden. Die Ergebnisse der Ist-Aufnahme und der Soll-Perspektive können dann in einem Netzwerkdiagramm (siehe unten) zur Soll- und Ist-Situation anschaulich dargestellt werden.



Schließlich erfolgt dann eine Gap-Analyse und als weiterer Schritt die Entwicklung und Umsetzung der Roadmap. Hierbei sind fünf wesentliche Aspekte zu beachten, die miteinander in Beziehung stehen (siehe nachfolgende Abbildung):

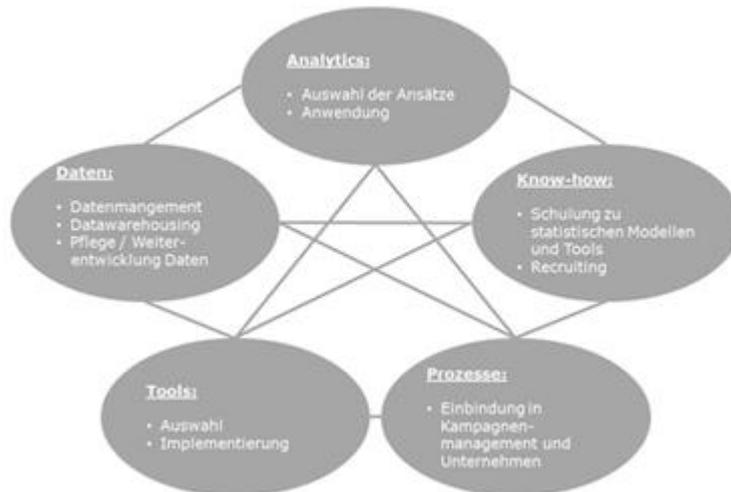


Abb.: Zentrale Faktoren der Analytics Roadmap

- Auf der Grundlage der Gap-Analyse kann ermittelt werden, welche Analytics-Ansätze zur Zielerreichung beitragen und welche vorhandenen Ansätze weiter ausgebaut werden können. Daraus lässt sich dann ableiten, welche Ansätze eingeführt werden und welches Ergebnis diese Ansätze liefern sollten.

Hierbei ist es aber besonders wichtig, nicht nur mittel- oder gar langfristige Ziele zu verfolgen, sondern auch, mit den Analytics-Ansätzen kurzfristige Vorteile zu erzielen („Quick wins“). Prinzipiell gilt: Es ist besser, mit wenigen ausgewählten Maßnahmen zu starten und diese umzusetzen, als sich zu viel vorzunehmen. Daher muss die Abfolge der einzusetzenden Ansätze genau geplant werden, aber auch die zeitliche Komponente berücksichtigt werden.

- Damit einhergehend sind dann in der Regel auch Maßnahmen bezüglich des Datenmanagements notwendig. So gilt es zu ermitteln, wie die Datenqualität verbessert werden kann, welche Daten noch in das Datawarehouse eingepflegt oder neu erhoben werden müssen oder ob neue Merkmale aus vorhandenen Daten zu bilden sind.

Analytics-Ansätze

„Quick wins“

Daten

Know-how

- Darüber hinaus ist auch die Mitarbeiterentwicklung von Bedeutung. Diese kann kurzfristig durch Schulungen zu Statistik-Tools, Analytics-Methoden und ihre Anwendung erfolgen. Mittel- bis langfristig kann auch der Teamausbau durch weitere Recruiting-Maßnahmen durchgeführt werden, um weiteres Know-how aufzubauen.

Prozesse

- Auch Fragen der Organisation und Einbindung von Analytics Ergebnissen in laufende Prozesse müssen geklärt werden. So ist zu überprüfen, wie die Analytics-Prozesse in die allgemeinen Unternehmensprozesse eingebunden werden - wie Analytics Modelle in die Kampagnenplanung regelmäßig integriert werden oder wie regelmäßige Ad hoc Analysen in das allgemeine Business Reporting eingepflegt werden, usw.
- Letztendlich muss entschieden werden, welches der zahlreichen am Markt verfügbaren Analytics-Tools für das Unternehmen am geeignetsten ist (falls noch nicht vorhanden), um die anstehenden und zukünftigen Analyseaufgaben möglichst kostengünstig, aber auch leistungsfähig umsetzen zu können. Wichtig sind hierbei einerseits die Funktionalitäten bzgl. der geplanten Analysemodelle. Andererseits sind aber auch die Einbindung und technische Implementation in die vorhandenen Systeme hier wichtige Entscheidungsfaktoren. Dabei ist es wichtig, möglichst langfristig zu planen, damit auch zukünftige Anforderungen erfüllt werden können.

Siehe den kompletten Artikel:

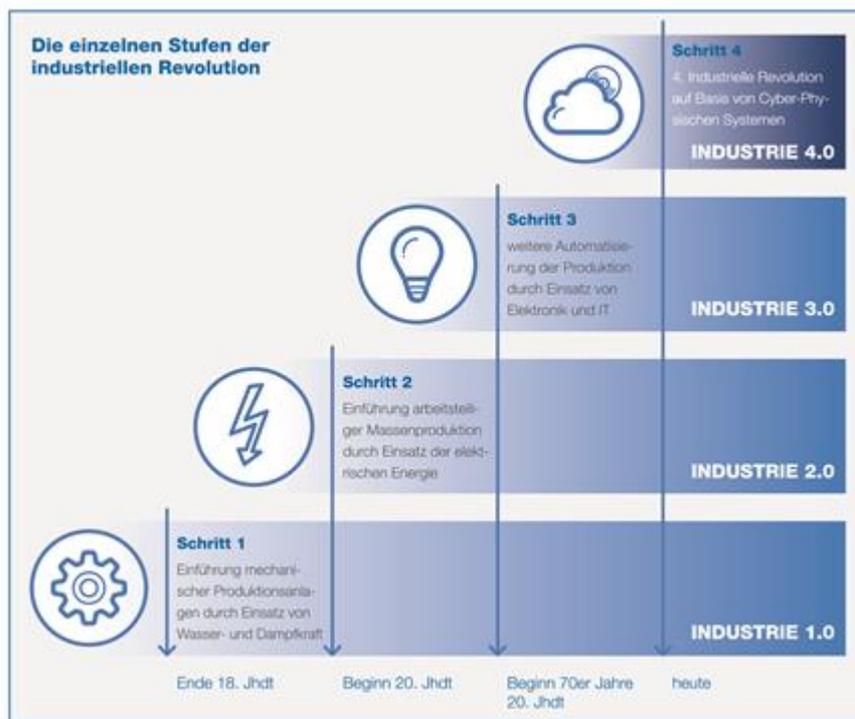
Net-Book Kapitel 8.9.1

Allhoff Dr., Joachim: Marketing mit Customer Analytics

Smart Services durch Predictive Maintenance

Ist Industrie 4.0 nur ein neuer Hype, den man aussitzen kann oder sollte man sich damit beschäftigen? Das fragt sich derzeit manches mittelständische Unternehmen und beobachtet skeptisch, wie sich diese Entwicklung auf die eigene Firma und die betroffenen Arbeitsplätze auswirkt. Es empfiehlt sich jedenfalls, diesen Trend nicht zu ignorieren, sondern sich vielmehr auf die dadurch gegebenen enormen Chancen zu konzentrieren. Ganz konkret zeigt Frank Reinelt (Euro-

data) in seinem aktuellen Aufsatz „Industrie 4.0: Strategien für den Mittelstand“, wie es im Bereich der „Predictive Maintenance“ bereits heute möglich ist, die Kunden auch in Zukunft an sich zu binden.



Am Beispiel eines Produzenten von Laser-Schneidemaschinen für Autoscheiben wird deutlich, wie Mittelständler ihre Geschäftsmodelle verändern müssen. Es reicht eben nicht mehr, die Laser-Maschine inkl. Service-Vertrag zu verkaufen, wenn der Kunde ein Smart Service Angebot bekommen könnte und eine „Maschinen-Dienstleistung“ nachfragt. Dadurch trägt der Anbieter die Verantwortung und das Risiko für Wartung, Service und Know-How.

Mit diesem neuen Smart Service Angebot steht dieselbe Maschine zwar nach wie vor in der Produktionshalle des Kunden, doch beinhaltet es den kompletten Betrieb und den Service der Maschine und garantiert einen Mindestausstoß pro Zeit; abgerechnet wird dieser Service nach der Anzahl der produzierten Scheiben.

In der Automobilindustrie sind diese Überlegungen bereits weit gediehen, wie auf der Jubiläumsveranstaltung von BMW kürzlich eindrucksvoll demonstriert wurde. Auf der einen Seite kauft BMW solche Dienstleistungen ein und andererseits will BMW vom reinen Autohersteller zum Full-Service-Dienstleister von Mobilität werden. Der

Beispiel Laser-Schneidemaschinen

Maschinen-Dienstleistung

Beispiel BMW

Kunde soll kein Fahrzeug kaufen, sondern die digitalisierte Mobil-dienstleistung, Service natürlich inklusive.

Fünf Schritte zum Erfolg

Reinelt zeigt in seinem Aufsatz ganz konkret, wie solche „Fünf Schritte zum Erfolg“ für Mittelständler aussehen könnten: Es beginnt bei der Veränderung des Geschäftsmodells, den Perspektiven für Ko-operationen, der digitalen Integration, der Vernetzung und Ausschöp-fung der Ressourcen bei Mitarbeitern und der Verfügbarkeit und der Nutzung von Marktkanälen.

Siehe hierzu:

Net-Book Kapitel 8.6.1

Reinelt, Frank: Industrie 4.0: Strategie für den Mittelstand; eurodata AG, Saarbrücken

<https://www.eurodata.de/en/sme>

Politik/Finanzen/Gesellschaft

Trumpismus ein politisches Zukunftskonzept?

Gibt es ein Geheimnis?

„Steinreich, rotzfroh und ein Ego, so groß wie seine Wolkenkratzer: Donald Trump wird zwar niemals amerikanischer Präsident, aber er leistet wertvolle therapeutische Dienste in einem zutiefst neurotischen Land.“ So jedenfalls beurteilte die FAZ bereits Mitte letzten Jahres das Phänomen Trump, um dann der Frage nachzugehen, welches Geheimnis denn hinter diesen offensichtlichen Erfolgen steckt und was dieses Phänomen für politische Zukunftskonzepte bedeutet.

Und die FAZ weiter: „Wer mag denn einen wie Trump, dieses Ekel-paket erster Klasse, dessen Ex-Frauen ihn als gewalttätigen Tyrannen, dessen frühere Mitarbeiter ihn als Ausbeuter und Menschenschinder beschreiben und der von den klügsten Köpfen des Landes als Voll-idiot bezeichnet wird?

Warum diese riesige Zustimmung?

Die schlichte Antwort lautet: Viele, erstaunlich viele, erschreckend viele! Umfragen zufolge findet ihn jeder dritte Amerikaner sympa-thisch - selbst nach den verbalen Tief- und Rundumschlägen, die er pausenlos verteilt. In den Umfragen für die republikanischen Vorwah-len liegt Trump (wie sich jetzt wieder bestätigt hat) weiter in Führung, das Establishment der Partei weiß nicht, wie man ihn stoppen soll, Journalisten und Meinungsforscher sind perplex und beschimpfen

abwechselnd Trump, seine Fans oder irgendwen, der halt dran schuld sein soll, dass das alles überhaupt passieren konnte. Einer wie Trump war im Wahlkampf einfach nicht vorgesehen.“ Soweit die FAZ.

Und wenn wir uns aktuell nun in Deutschland umsehen? Da taucht plötzlich eine politische Organisation auf, die ebenfalls so nicht vorgesehen war und hat unglaublichen Erfolg, der ihnen massiven Zulauf bescherte und sie auf Anhieb in drei Landesparlamente mit zweistelligen Wahlergebnissen katapultierte: Die AfD. Sie stürzte sich auf das Problem der Flüchtlinge, das vielen Menschen Angst macht und beginnt mit drastischen Formulierungen und radikalen Statements Position zu beziehen. Selbst die Tatsache, dass zwei führende AfD-Frauen (Petri und von Storch) eine Art Schießbefehl an der Grenze als Ultima Ratio zulassen würden, hielten eine unvorstellbar große Menschenmenge nicht davon ab, ihnen ihre Stimme zu geben.

Was haben nun Trump in den USA und die AfD in Deutschland gemeinsam, was für die politische Zukunft von Bedeutung werden könnte? Kurzum: Bei Trump ist es ein völlig übersteigertes und verdrehtes ICH-Gefühl (Ich bin der Größte, ich kann mir alles leisten) und bei der AfD ist es ein völlig übersteigertes WIR-Gefühl (Wir sind das Volk und werden es schon richten).

In beiden Fällen wirkt es so authentisch, dass es Ängste und Sehnsüchte der Bevölkerung aufnimmt und in Zustimmung und letzten Endes in Wählerstimmen ummünzt. Dazu kommt tiefstes Misstrauen in das jeweilige Establishment dies- und jenseits des Ozeans und die Attraktivität von simplen Rezepten, im Gegensatz zu den komplizierten, undurchschaubaren und häufig ungerechten Mechanismen politischer Entscheidungen sei es in Washington, Brüssel oder Berlin.

Jetzt endlich können wir es ihnen zeigen, sagen sogar die bisherigen Nichtwähler und begnügen sich nicht nur mit positiven Wählerstimmen, sondern vor allem auch mit Shitstorms jeglicher Couleur. Gleiche Wellenlängen zwischen Politikern und Wählern entstehen und können die Zukunft der Politik wesentlich verändern.

Viele fragen sich derzeit, was man dagegen tun kann. Die Antwort kann wohl nur sein: Vertrauen schaffen und ein neues positives Wir-Gefühl entwickeln, das von Verantwortung für alle und nicht nur für einzelne getragen wird. Dabei können die sozialen Medien im Übrigen sehr hilfreich sein.

Kulturwandel in Deutschland?

Gemeinsamkeiten

Authentizität

„Wir zeigen es ihnen“

Antworten

Die Wir-Kultur als gesellschaftliche Zukunftsvision

Unser „Wir“

Ein gewaltiger Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft steht uns bevor. Die Treiber sind: Wir. Also nicht im erzwungenen Verbund mit vermeintlich Mächtigen oder Machthungrigen, wie im vorigen Kapitel gezeigt. Sondern das Wir, das – vom Einzelnen ausgehend – den Verbund mit anderen sucht und daraus Neues erschafft:

- Neue Lebenswelten,
- die neue Welt der Wirtschaft und auch
- die neue Art der politischen Selbstbestimmung.

Der Wir-Trend

Die neu entstandene Macht des „Wir“ ist nicht mehr zu übersehen, überall tun sich neue Formen von Gemeinschaften, Kollaborationen und Kooperationen auf. Doch wie sehen diese neuen „Wirs“ genau aus? Welche Chancen bieten sie, wer profitiert von ihnen - und wie wird der Wir-Trend unsere zukünftige Lebenswelt verändern? Diese Fragen stellt die Autorin Kirsten Brühl vom Zukunftsinstitut in ihrer Studie „Die neue Wir-Kultur“.

Vernetzung als Voraussetzung

Denn so die Autorin: Durch die technologische Vernetzung hat das „Wir“ einen großen Schub bekommen, der sämtliche Wir-Konstellationen unaufhaltsam vorantreibt. Mehr Kollaboration ist an vielen Stellen in Wirtschaft und Gesellschaft der Versuch, sich in einer komplexen Welt neu zu organisieren. Mit mehr Innovation, mehr Effizienz, mehr Sinn. Auf allen Ebenen wackeln die bewährten Kommando-Strukturen im Angesicht neuer Arbeits- und Communitykonzepte, die den Forderungen einer komplexer werdenden Welt besser gerecht werden können.

Einige Erkenntnisse hieraus:

- Die neue Netzwerk-Ökonomie ist geprägt von einer Neubewertung der Gemeinschaft: Die Mitarbeiter von morgen werden community-orientierter arbeiten und neuen Karriereprinzipien folgen.
- Soziale Innovationen prägen das Bild der Zukunft. Die heutigen Gemeinschaftskonstrukte und Kooperationsformen sind innovativ und zukunftsweisend für Wirtschaft und Gesellschaft.
- Kooperation ist ein zutiefst menschlicher Zug: Menschen können unter geeigneten Bedingungen ihr Wir-Potenzial als soziale Wesen entfalten – auch im Business.

Daraus ergibt sich der klare Wir-Imperativ: To-dos für Macher und Umsetzer sind, mehr „Wir“ zu schaffen im Hinblick auf künftige Innovationen und flexibles Arbeiten. Ganz konkret: Wie lässt sich aus Zufällen oder Einzelaktionen ein Wir-getriebenes Unternehmen machen?

Siehe hierzu:

Brühl Kirsten; Pollozek Silvan: Die neue Wir-Kultur, Zukunftsinstitut, Frankfurt a.M.

**Der Wir-
getriebene
Unternehmer**

Banken und Fintechs eng umschlungen in die Zukunft

Mit der solarisBank startet der Company Builder FinLeap jetzt die erste „echte“ Bank, die als Banking-Plattform-as-a-Service (PaaS) für die Fintech-Branche dienen soll und so die digitale Wirtschaft unabhängig von der traditionellen Bankenlandschaft macht.

**Banking-
Plattform-as-a-
Service**



The image shows a screenshot of the solarisBank website. At the top left is the solarisBank logo. Below it, the text reads "Unsere Vision" followed by "Die erste Banking-Plattform für digitale Unternehmen". A paragraph of text describes the platform's purpose: "Unsere Banking-Plattform ermöglicht Lösungen, deren Implementierung in die Tech-Infrastruktur von Digitalunternehmen schnell und unkompliziert über die Solaris-API erfolgt. Unsere Partner können sich so ganz auf ihr digitales Kerngeschäft konzentrieren. Gemeinsam kreieren wir innovative Angebote und schaffen damit Mehrwert für Endkunden und für Unternehmen." At the bottom left is a button labeled "ÜBER UNSEREN LAUNCH". On the right side, there is a circular diagram with the solarisBank logo in the center. The diagram consists of concentric circles with labels: "E-COMMERCE", "MARKETPLACES", "CROWDFUNDING", "VOUCHERS", "PAYMENTS", and "BANKING". At the top right of the diagram, there is a navigation menu: "Vision", "Baukasten", "Ansatz", "Team", "Kontakt", "EN".

Die Fintech-Branche bekommt damit ihre eigene Bank: Mit der solarisBank ist jetzt eine Bank nur für die Fintech-Branche an den Start gegangen. Mit an Bord der neuen Fintech-Bank sind im Aufsichtsrat Banker wie Dr. Gerrit Seidel, vormals CEO der SOFORT AG, im Vorstand als CTO der vorher beim Inkubator Hitfox tätige Peter Grosskopf und mit Marko Wenthin und Andreas Bittner bankerfahrene Manager. Hinter der solarisBank steht der Company-BUILDER FinLeap als Partner.

Die solarisBank bietet Startups aus der Digitalwirtschaft mit einem Plattform-as-a-Service-Ansatz genau die Infrastruktur, zu denen Fin-

techs bisher nicht ohne einen traditionellen Bank-Partner Zugang bekommen haben.

Banking-as-a-Platform

Die solarisBank ist jetzt eine echte Kampfansage, denn mit der neuen PaaS-Bank – oder dem neuen „Banking-as-a-Platform“, wie die solarisBank den eigenen Dienst bezeichnet, ist das Disruptionspotenzial im Bankensektor extrem gestiegen.

Beispiel: Cringle und die DKB

Bisher haben traditionelle Banken oft von Fintechs profitiert, der Endkunden-Bereich ist noch nicht in Masse erschlossen – Fintech-Startups wie Gini oder Figo liefern intelligente, neue Technologien, die veralteten Banken-Frontends Beine machen. Startups wie Cringle, die auf die DKB zurückgriffen, oder der neue Banking-Anbieter Number26, der auf die Wirecard-Bank zurückgreift, arbeiten partnerschaftlich mit Banken zusammen, um nicht selbst eine Banklizenz beantragen zu müssen.

Jetzt Vollbank-Lizenz für Fintechs

Glaubt man den leisen Tönen in der Fintech-Branche, dann klappt dieses freundliche Miteinander vor allem deshalb, weil beide Seiten voneinander profitieren. Nicht falsch, aber bisher fehlte den Fintechs schlicht eine Vollbank-Lizenz, um eigene Bankdienstleistungen anzubieten. Diese Lizenz zu bekommen ist sowohl vom Aufwand als auch aus wirtschaftlichen Gründen für Fintech-Startups entweder nicht möglich, nicht schnell genug möglich – oder schlicht unattraktiv. Es hat sich bisher also eher um eine freundliche Zweckehe zwischen Banken und Tech-Nerds gehandelt.

Neu: Bank ohne eigenes Geschäft

Zwar gibt es innovative Unternehmen wie die Sutor-Bank, die eine technische Plattform speziell zur Lieferung von Bankdienstleistungen für Fintechs aufgebaut hat, aber eine Bank, die keinerlei eigenes Geschäft betreibt, sondern einzig und allein als technischer Dienstleister fungiert, das ist neu für die deutsche Banken- und Fintechwelt. Damit will die solarisBank nicht nur Fintechs, sondern auch jedem Startup, das Verwendung für eigene Zahlungsverkehrslösungen oder sonstige Banken-nahen Dienstleistungen hat, eine technische Plattform für eine sichere, regulatorisch einwandfreie und schnelle Umsetzung bieten. Beispielsweise Onlinehändler mit Marktplatzmodellen, die eigene Zahlungsdienste im eigenen Marktplatz etablieren wollen.

Siehe hierzu:

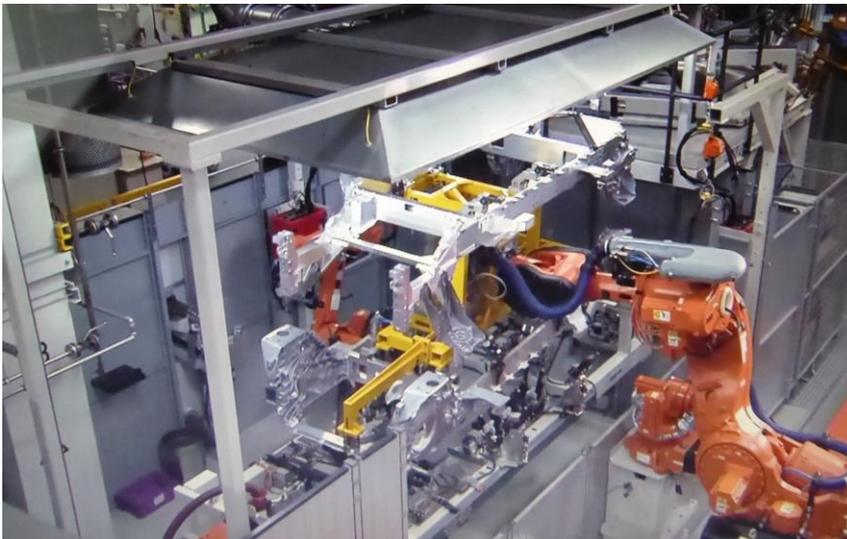
<http://t3n.de/news/solarisbank-fintech-bank-paas-688853/>

Technologie/Medien

Schwieriges Geschäft mit Robotern

Es stimmt nicht, dass, wer Roboter produzieren kann, die Lizenz zum Gelddrucken hat. Zwar ist die Roboterbranche eine Zukunftsbranche, die eigentlich voller Selbstbewusstsein auf Wachstumskurs sein müsste, wie dies auch beim Roboterbauer KUKA der Fall ist. Doch dieses Unternehmen ist stark von der Automobilbranche abhängig und spürt bereits deren Vorsicht und die Unwägbarkeiten der Neuorientierung auf dem Mobilitätssektor.

**Starke
Abhängigkeit von
BMW, Daimler,
VW & Co.**



Zudem lässt die Unsicherheit im wichtigsten Markt China BMW, Daimler & Co. vor großen Neuanschaffungen zurückschrecken. Bei VW ist unklar, ob hohe Strafzahlungen durch den Abgasskandal zu Investitionskürzungen führen. Immerhin kommt mehr als die Hälfte des KUKA-Gewinns aus dem Robotergeschäft. Das Unternehmen rechnet deshalb für 2016 mit einem nur leicht erhöhten Umsatz auf immerhin 3 Milliarden Euro.

Inwieweit das Unternehmen sich den Veränderungen, die durch Geschäftsmodell-Innovationen erfolgen könnten, anpassen kann, ist eine offene Frage. Denkbar wäre, dass die Automobilindustrie nicht nur Maschinen und Anlagen und den dazugehörigen Service ordert, sondern eine Maschinendienstleistung einkauft, die produzierte Einheiten zur Grundlage der Verrechnung macht. Dies würde bedeuten, dass zum Beispiel Roboter nach wie vor dem Roboter-Unternehmen gehö-

ren und nicht mehr dem bisherigen Käufer/Investor, nämlich der Autoindustrie. Die bisherige Verwobenheit von Roboter- und Automobilunternehmen könnte das sogar begünstigen.

Ungeachtet solcher Überlegungen oder vielleicht gerade deswegen interessiert sich beispielsweise für das Vorzeigeunternehmen KUKA aus Augsburg inzwischen die halbe Welt, zumindest aber auch die bisherigen Eigentümer Voith, Heidenheim und Midea aus China. KUKA könnte zum Übernahmekandidat werden.

Siehe hierzu auch:

http://www.kuka-ag.de/de/press/kuka_publications/press_and_financial/

Mobile Workforce Management

Die Nutzung von Smartphones und Tablets gehört längst zum Alltag. Auch aus dem beruflichen Umfeld sind mobile Endgeräte nicht mehr wegzudenken. Unternehmen mit vielen Außendienstmitarbeitern benötigen zudem intelligente Tools für administrative Aufgaben wie Auftragsplanung und -abwicklung.

Use Cases?

Immer wieder wird selbst aus gut organisierten Unternehmen die Frage gestellt, was es denn für Einsatzbeispiele gibt und ob diese auch für das eigene Unternehmen Sinn machen. In der Tat gibt es wachsende Service-Unternehmen, bei dem die Techniker bisher noch selbst die Termine mit den Kunden vereinbaren und die Serviceberichte auf Papier ausfüllen. Das Unternehmen kann nun eine zentrale Disposition einführen und die Techniker mit mobilen Endgeräten ausstatten. Damit geht die Terminvereinbarung auf die Disponenten über, die die Einsätze nach der Qualifikation und Verfügbarkeit der Kollegen und unter Berücksichtigung des Wunschtermins des Kunden vereinbaren. Die Techniker können sich dadurch voll auf ihren Einsatz und Service beim Kunden vor Ort konzentrieren. Serviceberichte und Rückmeldungen in elektronischer Form ausfüllen und diese dann anschließend an das Backoffice übermitteln.

1 Mio Einsätze bei Strabag PFS

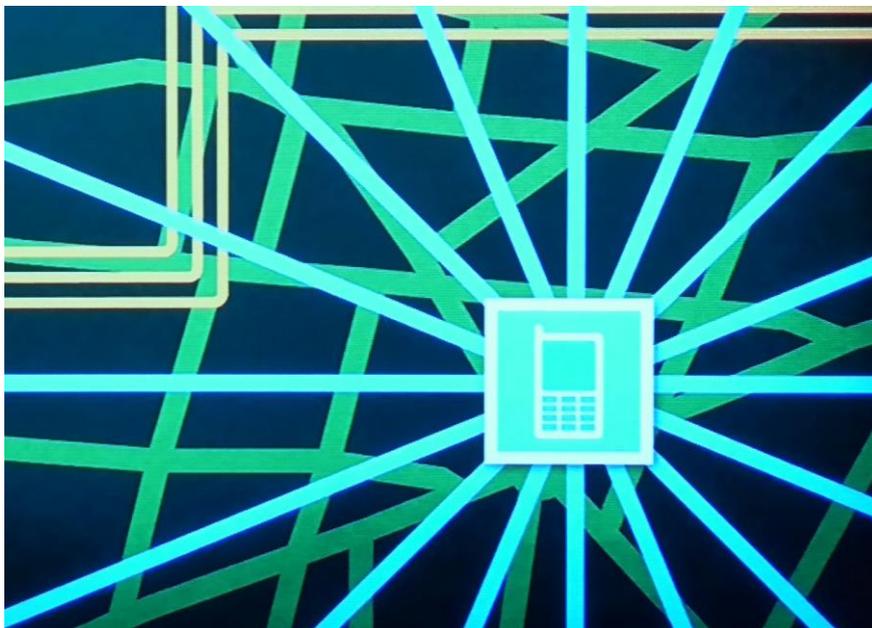
Beispielsweise nutzen bei der Strabag Property and Facility Services – kurz Strabag PFS – beispielsweise über 100 Disponenten das Tool von mobileX zur Einsatzplanung, um die Einsätze der 1800 Techniker im Bereich Facility Management zu planen und zu disponieren. Jährlich plant das System etwa eine Million Einsätze. Die Techniker

nutzen diese mobile Lösung, um ihre Aufträge zu erhalten, auf Informationen dazu aus dem SAP-System zuzugreifen und ihre Arbeit in Form von Serviceberichten zu dokumentieren.

Bei ThyssenKrupp Aufzüge nutzen 1200 Servicetechniker diese mobile Lösung bereits seit 2008, um Aufzugsanlagen zu warten. Dabei greifen sie auch auf einen bebilderten Ersatzteilkatalog mit Explosionszeichnungen und Einbauanleitungen zu. Materialverbrauch und Bestellungen werden direkt an die Warenwirtschaft übergeben, sodass der Logistikprozess optimiert werden kann.

Der Einsatz von Mobile Workforce Management ermöglicht Unternehmen eine Optimierung ihrer gesamten Service- und Instandhaltungsprozesse. Durch die Einführung einer IT-gestützten Einsatzplanung in Verbindung mit einer mobilen Lösung für die Techniker oder Monteure im Feld fallen Medienbrüche weg, die Datenqualität verbessert sich und Fakturazyklen verkürzen sich von Wochen oder Monaten auf wenige Tage. Die Kundenzufriedenheit steigt, da Termine professioneller vergeben und eingehalten werden können. Die Fahrzeiten zum Kunden verkürzen sich durch die Tourenoptimierung im Dispositionstool.

Vorteile für Kunden und Unternehmen



Für das Unternehmen steigt nicht zuletzt die Transparenz über die Auslastung der Mitarbeiter und den Zustand seiner Anlagen und Maschinen. Darauf basierend lässt sich eine strategische Planung für die

Zukunft erstellen. Die Einsparungen im Serviceprozess durch den Einsatz von MWFM liegen bei 20 bis 30 Prozent. Die jährliche Ersparnis bei Strabag PFS beispielsweise beläuft sich dadurch auf geschätzte eine Million Euro pro Jahr.

Auch Wearables machen Sinn

Im Übrigen machen auch Anwendungen für Wearables im Servicebereich Sinn, obwohl sie im Gegensatz zum Consumer-Markt bisher noch die Ausnahme darstellen. Doch auch hier gibt es Potenzial. In Zukunft könnte der Servicetechniker zum Beispiel einen Impuls über seine Smartwatch erhalten, wenn er zu einer dringenden Störung gerufen wird, statt wie bisher eine SMS oder einen Anruf auf seinem Mobiltelefon zu erhalten. Wearables können so durch schnellere Reaktions- und Reparaturzeiten die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Datenbrillen auch im Business

Sogar Datenbrillen für den professionellen Bereich können Servicetechnikern oder Monteuren echten Nutzen bringen. Sie zeigen dem Anwender zusätzliche Informationen in Form von Kartenmaterial, Explosionszeichnungen und Bildern und ermöglichen ihm dadurch eine professionellere und schnellere Erfüllung seiner Aufgaben.

Beispiele

So kann zum Beispiel ein Monteur im Bereich der Versorgungsindustrie auf seiner Datenbrille den Verlauf der Gas-, Wasser- oder Stromleitung durch den Zugriff auf ein Geoinformationssystem buchstäblich sehen, auch wenn die Leitung fünf Meter unter der Oberfläche liegt. Auch im Bereich des Anlagenbaus sind verschiedene Szenarien denkbar. So könnte sich ein Aufzugsmonteur die Explosionszeichnung des Fahrstuhls über die Datenbrille anzeigen lassen und hätte beide Hände für die Reparatur frei.

Trends

Auch der Megatrend Industrie 4.0 wird dem mobilen Workforce Management einen weiteren Schub geben. Im Zählerwesen ist es heute schon gang und gäbe, dass der Monteur die Ablesung im sogenannten Walk-by vornimmt, das heißt, im Nahfunkfeld alle Geräte, die sich melden, ausliest. Denkt man diesen Gedanken weiter, wird das mobile Gerät des Technikers zukünftig mit der Maschine Kontakt aufnehmen, selbst wenn er nicht vor der Maschine steht. M2M-Lösungen und Smart Metering sind hier Trends, die sich in den nächsten Jahren durchsetzen werden. Allerdings ist es noch ein langer Weg, bis alle Geräte über einen gemeinsamen Standard verfügen beziehungsweise damit aufgerüstet sind und untereinander kommunizieren können.

M2M-Anwendungen

Smart Metering

Siehe hierzu:

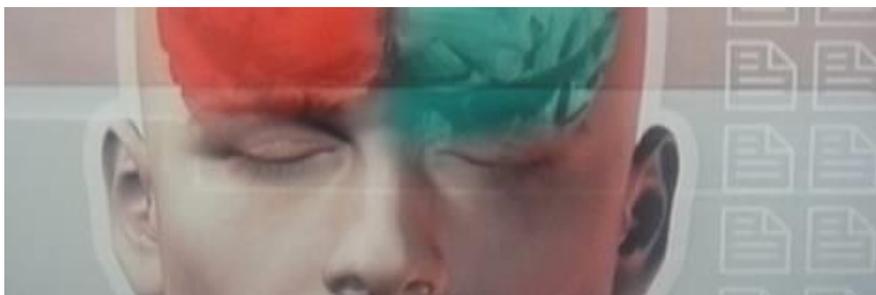
<http://www.mobilexag.de/>

Der Trend geht zur Vollautomatisierung

Auch wenn es uns nicht immer bewusst ist, wird unser Leben schon jetzt zu einem sehr großen Teil von externen Rechnern, also von Computern jeglicher Größe und Mobilität (PC, Laptop, iPads, Smartphone), aber auch von Sensoren und Chips unterstützt. Viele Prozesse nehmen wir wahr, sie prägen unser Leben und helfen uns in vielfältiger Weise. Ein großer Teil davon erfolgt nicht nur unbewusst, sondern auch automatisch, ohne unser direktes Zutun.

Auch die geistige Arbeit wird in immer größerem Maße computerisiert. Schon jetzt nutzen wir unser Smartphone als verlängertes Gedächtnis. Doch ein Smartphone, das mit dem Internet verbunden ist, kann noch viel mehr. Es kann auch die eingesammelten Daten verarbeiten und auf dieser Basis Schlüsse ziehen. Es wird somit zum verlängerten Gehirn und kann uns Vorgaben machen, wie wir unser Leben optimal gestalten können, auch indem wir uns die Erfahrungen vieler anderer Menschen zunutze machen.

So wie sich die Wettervoraussagen auf viele ausgewertete Situationen stützen und unter Berücksichtigung der aktuellen Daten relativ genaue Vorgaben machen, kann uns dieses neue Superhirn, das nicht nur aus Groß- und Kleinhirn, sondern auch aus dem externen Gehirn besteht, hoffentlich zu einem guten Leben verhelfen. Der nächste Schritt, der nicht mehr allzu fern ist, das Smartphone auf einen Chip zu verkleinern und in unseren Körper zu implantieren. Dann wird es auch möglich sein, nicht nur unser Denken, sondern auch unser Fühlen zu steuern, beziehungsweise darauf zu reagieren.



Wenn sich der Prozess der Miniaturisierung, Beschleunigung bei drastisch sinkenden Kosten weiter fortsetzt, wird nach Meinung des ERP-Experten Meyer sogar jedes neue Produkt mit einem Wert über zehn Euro einen eigenen Prozessor haben und jederzeit kabellos mit dem Internet verbunden sein. Diese Objekte und ihre Benutzer sind dann

Smart Thinking

**Unser neues
externes Gehirn**

**Auch Produkte
werden denken**

– so Meyer – „per Tracking jederzeit lokalisierbar und der Weg des Produktes kann per Tracing jederzeit verfolgt werden. Eine mit dem Internet verbundene Kamera wird schon für unter einen Euro erhältlich sein. Viele Maschinen und Produkte werden bereits damit ausgestattet sein. So wird es per Telepräsenz möglich sein, ohne physische Präsenz visuelle Eindrücke von fremden Umgebungen zu gewinnen.“ Augmented Reality in der Maschinenwartung und Gebäudeplanung ist ja bereits im Einsatz.

Gesundheitsmanagement

In der Medizin werden die Ärzte künftig massiv durch externe „Gehirne“, sprich Datensammelstellen mit Algorithmen-Rechnern unterstützt, die aus riesigen Patienten-, Diagnose- und Therapiedaten für den Einzelfall Vorschläge unterbreiten. Sogar der mitdenkende Patient, kann sich im Vorfeld bezüglich seiner Symptome schlau machen, um sich in weiten Teilen bereits selbst zu heilen oder die Arztwahl zielgerichtet zu führen oder auch verschiedene Diagnosen oder Therapien zu hinterfragen. Der eingebaute Chip macht zwar den Patienten nicht zum Arzt, aber den herkömmlichen Arzt zu einem Spitzenmediziner, der viel mehr für seine Patienten tun kann als wir uns dies heute vorstellen können.

Produktions- und Vertriebsmanagement

Ähnlich schnell und umfassend wird die Vollautomatisierung auch unsere Produktions-, Handels- und Dienstleistungsbetriebe verändern. Das private Leben wird nahezu online stattfinden. Dadurch wird durch die Nutzung der Smartphones das Verhalten jeder Privatperson transparent und damit auch auswertbar. Wer sich wann und wo aufhält, kann über den Zugriff auf die GPS-Daten der Standortbestimmung und -veränderung festgehalten werden. Auch Käufe und Verkäufe werden nachvollziehbar sein, insbesondere dann, wenn sie über Plattformen laufen. Die Auswertung des Zahlungsverkehrs zeigt auch, welches finanzielle Potenzial im Einsatz ist und wie es sich verändert.

ERP: Trend zur Vollautomatisierung

Davon profitiert die Anbieterseite, die auch selbst auf Automatisierung umschaltet. Die ERP-Software, also die Enterprise-Ressource-Planning Software, mit der Unternehmen geplant, gesteuert und controlled werden, setzt bei der Analyse der Kundendaten an. Sie wird eine gigantische Menge an Daten auszuwerten haben, um den Produktions- und Logistikprozess der Anbieter zu ermöglichen und effizient zu gestalten. Die Daten aus Wareneingang, Warenausgang, Produktion und Vertrieb bilden die betrieblichen Prozesse ab und erstel-

len alle nötigen Unterlagen bis hin zur täglichen Kosten- und Ergebnisrechnung, der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz.

Ja es wird sogar möglich sein, ausgehend von der Veränderung der Marktdaten laufend neue aktualisierte Plandaten zu erstellen, diese mit den längerfristigen zu vergleichen, um dem Management die Möglichkeit zu geben, die Ressourcen anzupassen. Eine solche ERP Software wird mit vorausschauender Analytik selbst bis ins kleinste Detail Handlungsempfehlungen für den Anwender erarbeiten. Meyer hält dies sogar heruntergebrochen auf den einzelnen Arbeitsplatz für möglich.

Siehe hierzu:

Meyer, Dr., Robert unter: <http://www.myfactory.com/blogbeitrag/erp-software-zukunft.aspx>

Predictive Analytics

Branchen/Märkte/Geschäftsmodelle

Digitalisierung verändert den Einzelhandel

Die Aussagen des Marktforschungsinstituts Nielsen (The Nielsen Company) sind plausibel. Wir können sie jeden Tag beobachten. Allerdings fragen wir uns auch, wohin in Zukunft die Reise im Einzelhandel und beim Einkaufsverhalten der Konsumenten geht.

Zunächst ist festzustellen, so Nielsen, dass die Digitalisierung den Handel grundlegend umkrempelt und dafür sorgt, dass die Grenzen zwischen Online- und stationärem Handel immer mehr verschwimmen. Trotzdem geben nur 17 Prozent der Deutschen an, dass sie Waren des täglichen Bedarfs online kaufen. Weitere 35 Prozent können sich den Kauf dieser Waren im Netz für die Zukunft zumindest vorstellen. Vergleicht man diese Zahlen mit dem europäischen Durchschnitt (26% kaufen Waren des täglichen Bedarfs bereits online, 40% können sich dies vorstellen) zeigt sich, dass Verbraucher hierzulande beim Einkauf von Waren des täglichen Bedarfs eher Traditionalisten sind und diese im stationären Handel kaufen.

„Die Art und Weise wo und wie Verbraucher einkaufen, hat sich noch nie so stark verändert wie in den letzten Jahren. Das betrifft auch den Lebensmitteleinzelhandel“, sagt Ingo Schier, Vorsitzender der Geschäftsführung von Nielsen Deutschland.

Deutsche sind zurückhaltend

Dennoch: Alles ändert sich

Beliebte Waren im Online-Supermarkt

Besonders beliebt bei den Waren des täglichen Bedarfs sind Drogerieartikel wie Kosmetik, Shampoo und Duschgel. Lebensmittel stehen weiter unten in der Beliebtheitsskala. Hier ist an erster Stelle Kaffee ein beliebtes Online-Bestellprodukt. Bei Waren, die auf Frische setzen, wie zum Beispiel Obst, Gemüse, Fleisch und Meeresfrüchte sind die Verbraucher noch zögerlich und bevorzugen den Supermarkt.

Ein altes Konzept in neuer Aufmachung

Doch die Entwicklung zu Gunsten des Online-Shoppings ist in seinen Grundzügen kein neues Konzept. Schon in den 60er Jahren wurde den Verbrauchern – damals noch mit dem Fahrrad – Milch und Brötchen – bis vor die Haustür geliefert. Heute verlaufen diese Lieferprozesse natürlich im größeren Stil und mit völlig anderen technischen Voraussetzungen. Trotzdem: das Prinzip bleibt das gleiche. „Wir beobachten eine Wiederbelebung der Lieferung frei Haus“, so Ingo Schier. „Allerdings greifen die Verbraucher nicht mehr zum Telefonhörer, sondern nutzen Websites oder Apps der Händler.“ 43 Prozent der Deutschen können sich vorstellen, ihren kompletten Supermarkt-Einkauf auch online zu bestellen und die Lieferung frei Haus zu erhalten – 12 Prozent machen davon bereits Gebrauch. Die Lieferungen nach Hause ist ein wichtiges Thema für die Deutschen, denn mehr als die Hälfte der Verbraucher (66 Prozent) lehnen es ab online bestellte Waren bei einer Abholstelle („Drive Through“) abzuholen, wie es beispielsweise in Frankreich sehr beliebt ist.

Vorher informieren, dann vor Ort kaufen

Auch Apps werden im Zusammenhang mit Online-Shopping immer interessanter – nicht nur, um den kompletten Einkauf dort zu erledigen, sondern auch, um sich vor der Fahrt in den Supermarkt über Sonderangebote zu informieren. Bisher nutzen zwar nur 5 Prozent der Deutschen dieses Angebot, doch 40 Prozent könnten sich die Nutzung in Zukunft vorstellen.

Der Wocheneinkauf als Erlebnis

Trotz dieses wachsenden Trends, ist die Liebe der Deutschen für den stationären Handel weiterhin groß. Knapp die Hälfte (47 Prozent) der Verbraucher empfindet den Gang in den Supermarkt als angenehme oder sogar als sehr angenehme Tätigkeit. „Gerade weil die Mehrheit der Verbraucher weiterhin ins Geschäft gehen wird, müssen Händler dafür sorgen, dass das Einkaufserlebnis den Kunden Spaß macht und gut funktioniert“, unterstreicht Ingo Schier.

Siehe hierzu:

<http://www.nielsen.com/de/de/insights/reports/2015/zukunft-des-handels.html>

Die Zukunft des Omnichannel-Handels

Immer öfter geht es um die Frage, wie sich das Einkaufsverhalten im Einzelhandel künftig verändern wird. Alle Experten sind sich einig, dass die Zeiten längst der Vergangenheit angehören, in denen es um die Frage ging: Online-Handel oder Stationärer Handel. Sieht man von Plattformen einmal ab, hat sich inzwischen die Meinung verfestigt, dass es nicht mehr um ein Entweder-oder, sondern nur noch um ein Sowohl-als auch gehen kann.

Immerhin kann festgestellt werden, dass trotz steigender Umsatzzahlen im Online-Handel das stationäre Geschäft für Multichannel-Händler in Deutschland eine große Rolle spielt. Laut einer Befragung unter kleinen und mittelständischen Online-Händlern ist der stationäre Handel die Haupteinnahmequelle für knapp 60 Prozent (58,7%) der befragten Multichannel-Händler und damit das wichtigste Standbein.

Fast jeder zweite Multichannel-Händler (49,2%) verfügt sogar über mehr als ein stationäres Ladengeschäft – und das gleichermaßen sowohl in der Stadt als auch auf dem Land. Serviceleistungen, die der stationäre Handel für den Online-Handel bieten kann, sind eine wichtige Brücke zwischen beiden Kanälen.



Die Ergebnisse der Verbraucherumfrage legen allerdings nahe, dass der Anteil des stationären Einkaufs zugunsten des Online- und mobilen Handels zurückgehen wird. Die Ergebnisse der zitierten Konsumentenbefragung zeigen deutlich, dass die Verbraucher bereits heute den Wunsch haben, über verschiedene Kanäle ihre Einkäufe zu erledigen. So sagen 74 Prozent der Verbraucher, dass sie es sehr wichtig

Kein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch

Online-Handel weiter im Aufwärtstrend

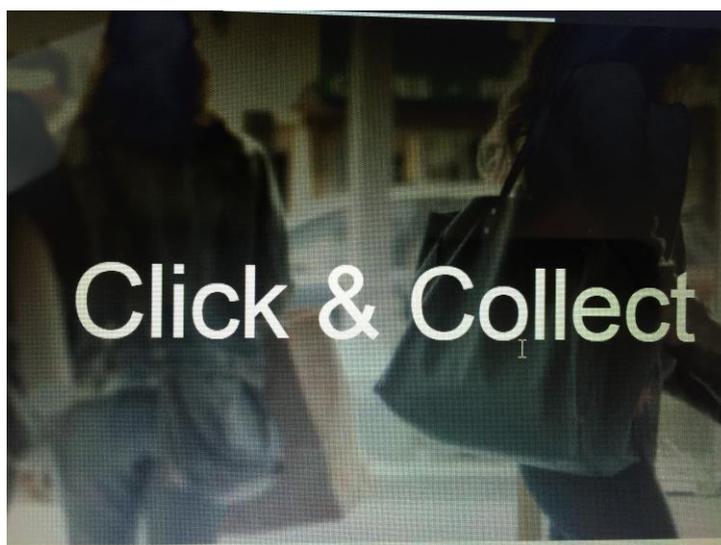
Die Hälfte bietet auch stationär an

Verbraucher wollen beides

finden, bei einem Händler die Waren über alle Kanäle hinweg einkaufen zu können. Frauen legen darauf sogar noch mehr Wert als Männer.

Click & Collect wird genutzt und hat Zukunft

Mehr als jeder vierte Verbraucher hat schon mindestens einmal ein Produkt online bestellt und anschließend im Ladengeschäft abgeholt, bei den 14- bis 49-Jährigen sogar knapp jeder Dritte. Neun Prozent der Konsumenten nutzen das so genannte Click & Collect bereits häufiger. In Zukunft wird Click & Collect nach Ansicht von 88 Prozent der Verbraucher weiter an Bedeutung gewinnen. Davon würde der stationäre Handel profitieren: Bei der Abholung einer Bestellung im Ladengeschäft haben gut die Hälfte der Verbraucher bereits mindestens einmal zusätzliche Produkte gekauft, davon rund jeder Fünfte schon häufiger.



Was nicht mehr stationär gehen wird

Ergebnisse der Konsumentenbefragung legen nahe, dass vor allem Ticketshops und Musikläden zukünftig der Vergangenheit angehören könnten. Die Experten stimmen darin überein, dass Konsumenten bestimmte Güter zukünftig gar nicht mehr im Ladengeschäft erwerben werden: Bücher, Filme und Musik beispielsweise werden dann nur noch digital gehandelt und konsumiert. Einigkeit zwischen Experten und Verbrauchern besteht jedoch auch darin, dass Ladengeschäfte nicht verschwinden werden. Bestimmte Produkte wird der Konsument weiterhin vor dem Kauf sehen, fühlen und testen wollen.

Was stationär Zukunft hat

Auf die Frage, welche Produkte auch in 10 Jahren noch im stationären Handel verfügbar sein werden, nennen die Konsumenten Le-

bensmittel 89%, Fahrzeuge und -zubehör 85%, Möbel 85%, Kleidung, Schuhe, Schmuck 78%, Werkzeuge 76%, Sportartikel 73%, Kosmetik und Arzneimittel 69%, Haushaltsgeräte 68% und Spielzeug 67%.

Insofern verwundert es nicht, dass Online-Händler bereits heute in verschiedenen Technologiebereichen „unterwegs“ sind, und zwar bieten 5,6% ihre Waren über eine eigene App, 17,3% über einen eigenen mobil optimierten Shop, 26,2% über eine eigene mobil optimierte Website und 28,6% über eine Präsenz auf Online-Marktplätzen an.

Für 10% der Online-Händler, die zum Teil auch ein Ladengeschäft betreiben, wird der mobile Handel in den kommenden 12 Monaten voraussichtlich der größte Gewinntrieb sein.

Siehe hierzu:

www.zukunftdeshandels.de/

**Auf allen
Technologie-
Kanälen**

**Mobile Handel im
Aufwind**

Geschäftsmodellinnovationen sind überlebenswichtig

„Wer glaubt, ein unantastbares Geschäftsmodell zu haben, wird sterben, egal wie groß oder klein.“ Das ist eine der wichtigsten Aussagen aus einer Expertenbefragung, die von Detecon und dem Seminar für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement der Universität zu Köln im Rahmen der Studie „Geschäftsmodellinnovation“ durchgeführt worden ist.

Hauptziel dieser Studie war es, die aktuelle Praxis bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in Unternehmen zu untersuchen, individuell und branchenübergreifend angewandte Methoden zu identifizieren und somit einen Überblick über aktuelle Vorgehensweisen zu bekommen. Dazu wurde eine qualitative Erhebung in Form von Interviews durchgeführt sowie die Ergebnisse analysiert, um Verbesserungspotenziale und ein Best Practice Vorgehensmodell abzuleiten.

Der Fokus lag auf Dienstleistungsunternehmen, ist dabei aber nicht auf eine bestimmte Branche beschränkt. Auch wird keine Größeneinschränkung gegeben, sodass die Ergebnisse auch für Mittelständler von großem Interesse sind.

Die Erfolgsrezepte von Skype, Amazon, Apple & Co zeigen, dass es unterschiedliche Ansatzpunkte gibt, denen unterschiedliche Determinanten zu Grunde liegen. Amazon hat es prototypisch realisiert. Das Unternehmen ist nicht einfach Online-Buchhändler geworden,

Praxisstudie

Prototypen

sondern war von Beginn an Manager der Kundenschnittstelle, Orchestrator eines Smart Business Networks und Infrastrukturbetreiber. Wie also gehen Unternehmen methodisch bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle vor, so die zentrale Fragestellung, deren Ergebnis sich in sechs Handlungsfeldern zusammenfassen lässt:

Motivation und Vorgehen	Kontinuierliche Geschäftsmodellentwicklung ist überlebenskritisch , erfolgt aber zumeist nur reaktiv
	Der Fokus bei der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle muss auf den neuen Kundenbedürfnissen und neuen Wertangeboten liegen
	Ein wachsender Trend ist die direkte Einbeziehung von Partnern und Kunden in die Geschäftsmodellentwicklung
Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	Häufig wird eine zufällige, uneinheitliche Auswahl von Methoden und Vorgehensmodellen zur Geschäftsmodellentwicklung genutzt
	Erfolgreiche digitale Geschäftsmodellinnovationen müssen von der gesamten Unternehmensorganisation getragen werden
	Schnelles Testen des Geschäftsmodells mit Kunden und richtiges Timing ist erfolgskritisch

Abb.: Sechs erfolgskritische Handlungsfelder für die Geschäftsmodellentwicklung

Empfehlung

Um rechtzeitig das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, ist es daher empfehlenswert, frühzeitig über Szenariotechniken und Trendanalysen Handlungsbedarfe auszuarbeiten. Regelmäßige Outside-Inside-Sichten auf Branche, Unternehmen und Treiber können bei Kunden, Partnern oder Experten eingeholt werden. Um schnell agieren zu können, wird es ebenso entscheidend sein, Wandel als normales kulturelles Element im Unternehmen zu etablieren. Entsprechende Maßnahmen umfassen intensive Kommunikation und ein aktives Change Management.

Neue Erfolgsfaktoren

Der Fokus bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle hat sich in den letzten Jahren deutlich verschoben. In der Vergangenheit waren möglichst nicht-imitierbare Ressourcen die bedeutsamste Zutat zum Erfolg. In der heutigen Zeit sind diese für die letztendliche Leistungserbringung immer noch wichtig – die wesentlichen Erfolgsfaktoren

für ein erfolgreiches Geschäftsmodell sind jedoch andere: Die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und ein passendes Wertangebot. „Der Hauptfokus muss darauf gerichtet sein, den Kunden bestmöglich zu bedienen“, ist die Erkenntnis eines der befragten Experten.

Dabei werden die Ansprüche der Kunden immer höher, und die Bedürfnisse haben sich durch den massiven technischen und regulatorischen Wandel bereits in vielerlei Hinsicht verändert. Ziel eines jeden neuen Geschäftsmodells muss es sein, den Schmerz beziehungsweise ein unbefriedigtes Bedürfnis der Kunden durch ein möglichst exakt passendes Wertangebot zu befriedigen.

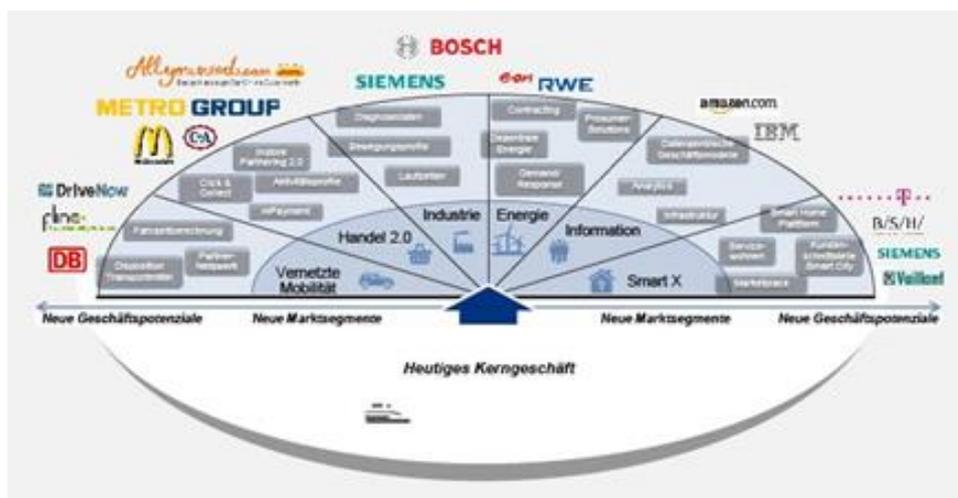


Abb.: Innovationsradare sind ein hilfreiches Tool um Trends am Markt zu erkennen

Bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells gilt es daher herauszufinden, wie diese Bedürfnisse aussehen. Konsequente Kundenbedarfsanalysen sind dafür unabdingbar und können z.B. anhand des Value Proposition Frameworks erfolgen. Um sicher zu stellen, dass die Kundenbedürfnisse erfüllt werden, erfolgt im Idealfall eine agile Geschäftsmodellentwicklung nah am bzw. mit dem Markt (Rapid-Prototyping oder Design Thinking). Im Übrigen weisen die Autoren darauf hin, dass es keine einheitliche Methode und Vorgehensweise zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in den beteiligten Unternehmen gibt. Viele Unternehmen stellen fest, dass eine zufällige bzw. uneinheitliche Auswahl von Methoden und Vorgehensweisen zur Geschäftsmodellentwicklung angewandt wird, „man ist auf keine feste Methode fixiert.“ Das Business Model Canvas ist das bekannteste

**Geschäftsmodell-
entwicklung nah
am und mit dem
Markt**

(50%) und meistgenutzte (33%) Framework zur Strukturierung des Geschäftsmodells.

Weitere Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, sowie die komplette Studie finden Sie unter:

Net-Book Kapitel 8.4.5

Dr. Volker Rieger, Dr. Volker Bodenbenner, Tobias Wagner, Roman Tilly, Prof. Dr. Detlev Schoder, André Seltitz : Geschäftsmodellinnovationen – Neue Wege für nachhaltigen Erfolg, Detecon GmbH, Köln in Zusammenarbeit mit dem Seminar für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement der Universität zu Köln, Köln 2015

<http://www.detecon.com>

Zukunftsmanagement

Wege in die Zukunft

Querdenken und was dann?

Innovieren im Wandel

Brainstorming, das war mal der Schlüssel zur Innovation. Allein oder in Gruppen „darauflos spinnen“ und irgendwie entstehen dann neue Ideen und neuartige Produkte. Inzwischen hat sich das gedankliche Innovieren weiterentwickelt. Es ist teambezogener (als crowdsourcing), technologieorientierter (mit social media) und schneller (dank des Internets) geworden.

Förster und Kreuz

Querdenken beginnt mit der Motivation auszubrechen und aufzubrechen. Als Pioniere hat sich das Autorenpaar Förster und Kreuz auf den Weg gemacht, „Alles außer gewöhnlich“ zu sein. So hieß ihr erster Bestseller, dem noch einige andere folgten, deren Titel Überraschung hervorrufen sollten und dies auch getan haben. Denn sie haben damit nicht nur ihre Bücher, sondern auch sich selbst als Vortragsredner mit dem Generalthema „Management-Vordenker“ blendend verkauft. So pfiffig, unterhaltsam und gedankenregend ihre Ausführungen sind, sie befinden sich zum überwiegenden Teil noch „in der alten Welt“.

Querdenker-Club

Da ist der Querdenker-Club einen Riesenschritt weiter. Hier werden zwar auch Geschichten erzählt, wer, wann, wo und wie etwas Außer-gewöhnliches unternehmerisch auf die Beine gestellt hat. Dieser Club will aber so etwas ähnliches sein wie ein Innovations-Facebook. Er

wurde schon 2009 gegründet, mit „der Vision eines völlig neuen Innovationsprozesses, der Verbraucher, Kunden, Händler und Entwickler virtuell verknüpft und die kollaborative Entwicklung kundenzentrierter und bahnbrechender Innovationen ermöglicht.“

In der Tat hat sich diese Querdenker-Initiative, deren Motor der Münchner Otmar Ehrl ist, als führende Innovation-Community und -Agentur etabliert, die Services in Deutschland und weit über die deutschen Grenzen hinaus anbietet. Sie gelten als Innovationspionier und Vorreiter in den Bereichen Crowdsourcing, Co-Creation sowie als Wegbereiter Community-basierter Innovation.

Mit Kunden co-kreierte Innovationen sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Services. Der Querdenker-Innovationsansatz macht Kunden und Verbraucher von passiven Rezipienten zu aktiven Kollaborateuren und involviert sie dynamisch in den Innovationsprozess. Die Querdenker-Innovation-Community besteht deshalb aus Nutzern, Experten, Zulieferern, Start-ups, Universitäten und etablierten Firmen.

Siehe hierzu:

<http://www.foerster-kreuz.com/>

<http://www.querdenker.de/>

Hackathon: Gemeinsam kreativ programmieren

Der Prozess des Innovierens wird, weil Software, Programme und Codes heute eine zentrale Rolle spielen, immer konkreter im Hinblick auf das Endprodukt. Es geht heute nicht nur um die Ideenfindung und gedankliche Durchdringung wie beim Design Thinking des Hasso-Plattner-Instituts (siehe ZM Januar 2016). Es geht beim inzwischen bereits etablierten Hackathon schon um das Programmieren einer Software bzw. eines Produkts innerhalb der Veranstaltung selbst.

Hackathon (Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“) ist eine kollaborative Software- und Hardwareentwicklungsveranstaltung. Ziel eines Hackathons ist es, innerhalb der Dauer dieser Veranstaltung, gemeinsam nützliche, kreative oder unterhaltsame Softwareprodukte herzustellen. Die Teilnehmer kommen üblicherweise aus verschiedenen Gebieten der Software- oder Hardwareindustrie und bearbeiten ihre Projekte häufig in funktionsübergreifenden Teams. Hackathons haben oft ein spezifisches Thema oder sind technologiebezogen. Al-

Motor: Otmar Ehrl

Definition

ternative Bezeichnungen sind „Hack Day“, „Hackfest“ und „codefest“.

Ablauf

Häufig startet ein Hackathon mit einem oder mehreren Vorträgen zum Thema des Hackathons. Anschließend werden Themenvorschläge und Ideen für Projekte gesammelt und anschließend Teams gebildet. Diese bilden sich selbstorganisiert nach Interesse und Fähigkeiten und sind idealerweise funktionsübergreifend, d. h. Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten arbeiten zusammen.

Dauer

Nachdem sich die Teams gebildet haben, findet die eigentliche Arbeitsphase statt. Diese kann von einigen Stunden bis mehrere Tage lang dauern. Bei mehrtägigen Veranstaltungen ist es nicht ungewöhnlich, dass die Teilnehmer am Veranstaltungsort schlafen und essen.

Preise

Am Ende der Veranstaltung stellen die Teams ihre Ergebnisse vor. Es gibt Hackathons, die durch eine Jury ein Siegerprojekt küren und Preise vergeben. Teilweise können die Preise erhebliche Geldbeträge umfassen. So wurde bei einem „Social Gaming Hackathon“ auf der TechCrunch Disrupt conference dem Sieger ein beachtliches Preisgeld von \$ 250.000 zugesprochen.

**Nutzen**

In der Regel werden die Hackathons von Unternehmen oder Institutionen gesponsert, die entweder

- das Interesse an einem neuartigen Programm haben, das zu einem neuen Produkt oder Geschäftsmodell führt oder
- talentierte Mitarbeiter gewinnen möchten, die sie auf einem ausgelagerten Markt – vielleicht nicht finden können.

So hat beispielsweise BMW bereits letztes Jahr in San Francisco den BMW's Car Hackathon veranstaltet, bei dem IT-Leute mit den modernsten Technologietools für das „connected car“ drei Tage zusammenarbeiten konnten und als Preise ein BMW i3 und weitere Sachpreise im Gesamtwert von US\$ 20 000 als Prämien vergeben wurden.

Beispiel BMW

Anders dagegen sieht der sogenannte Campus Hackathon aus, der keinen Programmierwettbewerb im klassischen Sinne darstellt, sondern so etwas wie ein Programmier-Fest sein soll. Es ist ein kollektives, soziales Erlebnis und hat – so die Veranstalter ;-) – nichts mit Arbeit zu tun. Es werden motivierte Coder eingeladen, die bereit sind 24 Stunden lang gemeinsam mit anderen Designern, Entwicklern, Programmierern und Informatikern an einem Projekt zu arbeiten.

Bei vergangenen Hackathons in Berlin waren die Unternehmen Rohde & Schwarz, HACK4GOOD; Webcrowd, futurice, NUMBER26, Wire, K-Lab Berlin als Sponsoren und Moderatoren aktiv. Die nächsten Veranstaltungen sind

3.6.-5.6. in Darmstadt,

14.10.-16.10. in Berlin und

25.-27.11. in München.

Generell sind Sponsoren: Deutsche Hochschulwerbung, Gesellschaft für Informatik, ZEIT Wissen, campushunter, DER AKADEMIKER u.a.

Siehe hierzu:

<http://www.hackthedrive.com/>

<http://www.campus-hackathon.de/#about>

Intrapreneurship: Unternehmer mit Schwimmflügeln

Die Zukunft liegt bei den jungen Selbständigen, den Start-ups, so die weit verbreitete Meinung, die sich inzwischen längst in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft etabliert hat. Deshalb werden Existenzgründer gesucht, wo immer man sie findet. Wenn nicht in der Nähe von Los Angeles, dann hilfsweise in Berlin oder München. Stuttgart oder Hamburg oder andere angesehene deutsche Städte stehen dagegen nicht auf der Präferenzliste.

Doch es sieht so aus, als würde man sich wieder an Konzepte erinnern, die schon mal sehr erfolgreich waren. Zum Beispiel das „Intrapreneurship“.

Intrapreneur kann man lernen

Nicht nur Entrepreneur, sondern auch Intrapreneur braucht das Land bzw. die Wirtschaft, also Angestellte mit unternehmerischer Einstellung. Dies will nun auch Payback, das bekannte Bonussystem erreichen. Die Münchner heben aber mal keinen Accelerator etc. aus der Taufe, sondern eine Art internes Gründerlernprogramm. Innovationslabor #PKT heißt das junge Payback-Baby, für das sich über 100 Teilnehmer beworben haben. Das Programm startet mit zwei sogenannten Intrapreneuren, die man anderswo auch Entrepreneur in Residence nennt. Das erste Teilnehmerduo bleibt nun 12 Monate bei Payback an Bord. Danach will man gemeinsam schauen, wie sich die Sache entwickelt hat. Insgesamt soll #PKT aber eine Anlaufstelle für Ideen von allen Mitarbeitern werden.

“Durch die Freiheit der Selbstständigkeit, kombiniert mit dem Rückhalt und Know-how von Payback, können unsere Intrapreneure sehr visionär und ganzheitlich an Projekte herangehen. Gerade die Digitalisierung bietet etablierten Playern unzählige neue Geschäftsfelder, die man am besten ganz ohne Scheuklappen erschließt”, sagt Oliver Bohl, Director Digital Business Development bei Payback.

Unternehmerschule

Die Intrapreneure sollen in den kommenden Wochen und Monaten unter anderem die Weiterentwicklung der Payback-Toolbar vorantreiben bzw. das Unternehmen bei der Realisierung digitaler Geschäftskonzepte gemeinsam mit Partnern unterstützen. Insgesamt sollen sich die Intrapreneure aber alle Bereiche im Unternehmen ansehen – “und ihrer Kreativität freien Lauf lassen”. Die genannten Projekte sind quasi Kernprojekte und für Payback “konkrete Ansätze für Neugeschäft”, in die sie sich die Intrapreneure einarbeiten sollen. Daneben nehmen die Intrapreneure am Programm der Unternehmerschule der ESCP Europe in Berlin und Paris teil. Klingt nach einer spannenden Gründerausbildung mit Rettungsanker in Form einer Payback-Anstellung. “Wir schaffen Unternehmer mit Schwimmflügeln”, sagt Bohl zum Konzept.

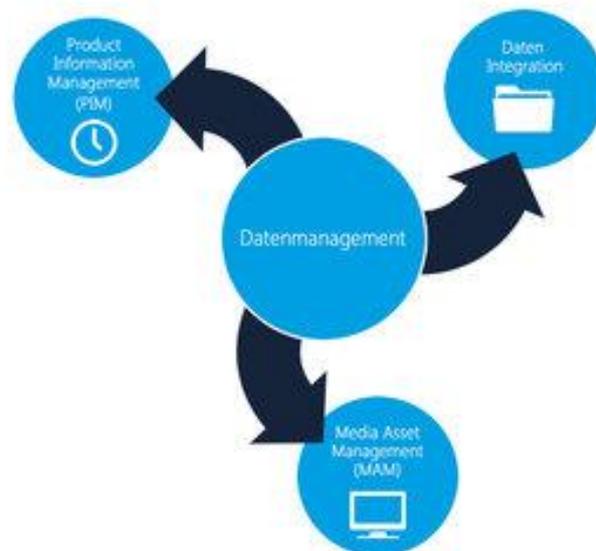
Siehe hierzu:

<http://www.deutsche-startups.de/2014/02/13/payback-intrapreneure/>

Wissensmanagement

Vom Datenmanagement zum Wissensmanagement

„Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß“, so der Titel eines Sachbuchs, das schon vor langer Zeit erschienen ist. Inzwischen hat sich die Welt weiterentwickelt und die Zukunft stellt neue Anforderungen an das Wissensmanagement. Selbst in kleinen und mittleren Unternehmen entstehen permanent riesige Mengen an Daten. Und täglich werden es mehr. Wer heute nicht in der Lage ist, das Wissen, das in diesen Daten steckt, für die Optimierung seiner Produktions- und Marketingprozesse zu nutzen, wird das Nachsehen haben. Wissensmanagement beginnt heute bei der Erfassung und Aufbereitung von externen und internen Daten.



Alles beginnt bei den Informationen über die eigenen und die Wettbewerbsprodukte. Die heutige Informationstechnologie schafft Möglichkeiten, dass Produktinformationen, die früher papiergestützt oder allenfalls in Layout-Programmen vorlagen, heute elektronisch verwaltet und verarbeitet werden. So können große und komplexe Mengen an Daten beherrscht werden – eine Anforderung, die mit zunehmender Internationalisierung bei gleichzeitiger Ausweitung der Sortimente und Touchpoints in vielen Unternehmen immer wichtiger wird.

Big Data- Management

Um neben der bloßen Speicherung eine hohe Qualität der Daten zu erhalten, spielen Aspekte des Datenmanagements wie Sicherheit, Konsistenz und Redundanzfreiheit eine wichtige Rolle. Typische Anforderungen im Produktdatenmanagement sind Aufgaben aus dem Bereich der Datenverwaltung. Dazu gehört die Erfassung, Speicherung, Pflege, Verarbeitung und Visualisierung von Produktinformationen, um sie für verschiedenste Kommunikationskanäle bereitzustellen.

Master Data Management

Das Stammdatenmanagement oder Master Data Management, kurz MDM genannt, ist der zentrale Kern des Datenmanagements. Alle Daten des Betriebs werden hier gebündelt, normiert und verwaltet. Stammdaten beinhalten für gewöhnlich grundlegende Informationen des Unternehmens wie Kunden- oder Produktdaten, die nicht oder nur sporadisch Veränderungen unterliegen.

Data Governance

In der Data Governance werden Richtlinien und Entscheidungshilfen für das betriebliche Datenmanagement festgehalten. Die Data Governance behandelt Gegenstände wie Sicherheit, Risiko oder Vollständigkeit von Daten.

Datenqualität

Mit der Datenqualität soll sichergestellt werden, dass die Informationen die Bedarfe der Geschäftsanwendungen erfüllen. Dazu gehören entsprechende Aufbereitung sowie Verfügbarkeit der Daten. Für die Messung und Sicherstellung gleichbleibender Datenqualität stehen mehrere Tools und Instrumente zur Verfügung.

PIM-Systeme

Product Information Management-Systeme dienen der Datenverwaltung. Sie erlauben das umfassende Verwalten von strukturierten, produktbezogenen Daten. PIM-Systeme werden in der Regel als zentrale, unternehmensweite Plattformen zur Informationsgewinnung für alle Abteilungen eingesetzt und stellen alle Daten zu den Produkten bereit.

Media Asset Management (MAM)

Media Asset Management ist die Verwaltung von multimedialen, unstrukturierten Objekten (sog. Assets) wie zum Beispiel Bildern, Videos oder Dokumenten. Die Anreicherung dieser Assets mit sogenannten Metainformationen (Informationen über die Assets) erlaubt ein komfortables Datenmanagement.

Datenintegration

Unter Datenintegration versteht man die Umwandlung und Integration von Daten aus verschiedensten Systemen in Echtzeit. Sie ist damit wesentlicher Bestandteil unserer IT-Projekte, da sich sowohl PIM- wie auch MAM-Systeme in der Regel in eine bestehende Software-

Landschaft integrieren und sich mit vor- und nachgelagerten Systemen austauschen müssen.

Siehe hierzu:

<http://www.szdecom.de/Datenmanagement-100.html>

Wissensbilanz – Made in Germany

Die ISO 9001:2015 stellt neue Anforderungen an das Wissensmanagement von Unternehmen, ja sie verlangt sogar dezidiert praktiziertes Wissensmanagement. Mit der Methode der „Wissensbilanz – Made in Germany“ und der kostenlosen Wissensbilanz-Toolbox können Unternehmen sehr effizient eine Wissensbilanz erstellen und so ihre Ausgangssituation für die ISO 9001-Zertifizierung merklich verbessern.

Denn der Geschäftserfolg hängt heute maßgeblich vom verfügbaren Wissen eines Unternehmens ab. Dabei ist das Unternehmens-Know-how viel mehr als das Wissen der Mitarbeiter und deren Fähigkeiten, dieses für die Unternehmensziele einzusetzen. Es umfasst neben Organisationsstrukturen und -prozessen auch die Beziehungen zu Investoren, Lieferanten und Kunden. Mit diesem „intellektuellen Kapital“ eines Unternehmens befasst sich nun auch die DIN EN ISO 9001:2015.

In der Neufassung, die im September 2015 als DIN EN ISO 9001:2015 in Kraft getreten ist, wird erstmals die Anforderung an einen bewussten Umgang mit Wissen gestellt. Konkret heißt es: „Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen. Dieses Wissen muss aufrechterhalten und in ausreichendem Umfang vermittelt werden. Um sich ändernde Erfordernisse und Trends zu berücksichtigen, muss die Organisation ihr momentanes Wissen betrachten und muss bestimmen, auf welche Weise das nötige Zusatzwissen erlangt wird oder wie darauf zugegriffen wird.“

Das bedeutet, dass Unternehmen die sich nach ISO 9001:2015 zertifizieren lassen, ein systematisches Wissensmanagement benötigen. Das beinhaltet, dass Unternehmen zunächst bestimmen müssen, welches vorhandene Wissen für die Umsetzung der Geschäftsziele benötigt wird. Es muss organisiert sein, wie das vorhandene Wissen aufrechterhalten und für Mitarbeiter verfügbar gemacht werden kann. Dar-

**Wissens-
management für
ISO 9001:2015**

**Intellektuelles
Kapital**

**Neufassung
fordert Wirkung**

Systematik

über hinaus müssen zertifizierte Unternehmen sicherstellen, wie Zusatzwissen für den zukünftigen Bedarf erlangt werden kann.

Wissensbilanzierung

Eine Möglichkeit, diesen neuen Anforderungen zu begegnen, ist das Instrument der „Wissensbilanzierung“. Es ist ein strategisches Managementinstrument, um das Human-, Struktur- und Beziehungskapital in Unternehmen zu messen, zu steuern und das darin gebundene Potenzial gezielt weiter zu entwickeln (siehe Abb.). Eine Wissensbilanz kann als strategisches Managementinstrument gemäß dem in der ISO 9001 verwandten Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus eingesetzt werden. Darüber hinaus ergänzt sie die klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichte um bisher vernachlässigte Faktoren und ermöglicht so eine umfassendere, zukunftsorientierte Ansicht und Bewertung des Unternehmens.



Abb.: Analyse der Wechselwirkungen zwischen Faktoren, Geschäftsprozessen und -erfolgen (Quelle: Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, BMWi)

Schutz vor Wissensverlust

Organisationen sollen sich vor Wissensverlust – beispielsweise aufgrund von Mitarbeiterfluktuation – schützen und sind gehalten, ihr Wissen aktiv zu managen. Dadurch wird es einfacher, dauerhafte Konformität von Produkten und Dienstleistungen sicherzustellen.

Erste Ergebnisse schnell erreichbar

Der Aufwand zum Erstellen einer Wissensbilanz ist überschaubar: Je nach Größe des Unternehmens werden in funktions- und hierarchieübergreifenden Workshops die wichtigsten „weichen“ Erfolgsfaktoren erfasst. Ein Team, in dem alle Firmenbereiche und Hierarchieebenen vertreten sind, analysiert diese dann und bewertet sie. Optio-

nal begleitet ein Wissensbilanz-Moderator das Team. Das Unternehmen erarbeitet sich mit Hilfe der Wissensbilanz innerhalb von meist nur vier bis acht Wochen seine Lösungen selbst.

So fördert die Wissensbilanz eine ganzheitliche Unternehmensbetrachtung und liefert als Ergebnis konkrete und selbsterarbeitete Handlungsempfehlungen, die mit realistischen und für das Unternehmen auch leistbaren Verbesserungsmaßnahmen gezielt angegangen werden können. Der Gesamtprozess wird so dokumentiert, dass er für die Kommunikation zu internen und externen Zielgruppen wie Mitarbeiter/-innen, Investitions- und Kooperationspartnern eingesetzt werden kann.

Siehe hierzu:

https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/recht_normen/iso-9001-2015/artikel/wissensmanagement-fuer-iso-9001-2015-1283795.html

Unternehmensrating

Sparkassen mit neuer Rating-Plattform

Seit dem Jahr 2012 hat die Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH (SR) mit engagierter Unterstützung von Sparkassen, Landesbanken, Regionalverbänden und der Finanz Informatik an dem Projekt „Rating-Plattform“ gearbeitet. Es wurden umfangreiche Konzepte und tausende von Testfällen er- und verarbeitet, um die gewünschte umfassende technische und prozessuale Standardisierung umzusetzen.

Ein wichtiger Meilenstein im Projekt war die aufsichtliche Prüfung. Im Rahmen der intensiven Begutachtung der Arbeitsergebnisse durch die Bundesbank wurden insbesondere Fachkonzepte, Testkonzepte, Migrationsvorgaben und Schulungsunterlagen geprüft – und nun für gut befunden. Von zehn Feststellungen (in der Mehrzahl handelt es sich um F1-Feststellungen, also geringfügige Feststellungen) sind sieben bereits erledigt.

Nun findet eine weitere wichtige Prüfung der Projektergebnisse statt – die Prüfung durch die Sparkassenkunden. Die Anwender selbst, also die Sparkassen wurden bereits durch die Regionalverbände, die Finanz Informatik und durch die Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH Schritt für Schritt auf die neuen Releases vorbereitet. Schließ-

Dokumentation

Test erfolgreich bestanden

Test mit und am Kunden

lich wurden im September und Oktober letzten Jahres bereits gemeinsam fast 1.000 Mitarbeiter bei 12 Rolloutveranstaltungen geschult und über die Neuerungen informiert.

Inzwischen sind bei nahezu allen Instituten die neuen Anwendungen verfügbar. Erste Rückmeldungen aus der Praxis und somit aus Anwendersicht zeigten angabegemäß ein positives Bild. Sparkassenkunden sollten sich über die Neuerungen und ihre Auswirkungen auf ihr Rating bei ihrem Berater informieren.

Siehe hierzu: www.s-rating-risikosysteme.de/

EZB – Geldpolitik macht Unternehmensratings volatil

Risiken und Nebenwirkungen durch extreme Geldpolitik

So wie das oben zitierte Unternehmensrating der Sparkassen sind auch alle anderen externen und internen Ratings der Agenturen und Banken konzipiert. Sie sind mittel- und langfristig ausgelegt und mit Rahmendaten getestet, die bisher als hinreichend stabil angenommen wurden. Doch das wirtschaftliche Umfeld hat sich gravierend verändert, seit die EZB erneut ihre extreme Geldpolitik verstärkt hat, offensichtlich ohne Rücksicht auf zunehmende Risiken und Nebenwirkungen für das Finanzsystem.

Monetäres End Game?

Mit dem im März beschlossenen Maßnahmenpaket setzt die EZB ihre bisherige Ausweitung von Quantitative Easing (Q.E., also dem direkten Ankauf von Wertpapieren, um Geld in die Finanzmärkte zu pumpen) und Negativzinsen fort, getreu dem Motto „Viel hilft viel“. Damit zeigen die obersten Währungshüter wenig Selbstreflektion, urteilt Dr. Heinz-Werner Rapp, Vorstand und CIO der FERI AG: „Sie ignorieren, dass schon bisher das Hauptziel ihrer Geldpolitik – Inflationsanstieg – deutlich verfehlt wurde. Sie blenden auch die zunehmende Kritik anderer europäischer Zentralbanken aus. Und sie scheinen bereit zu sein trotz großer Risiken das Regime einer gezielten monetären Verwässerung noch weiter voranzutreiben als bisher vorstellbar.“ Die EZB ebnet damit den Weg für ein monetäres „End Game“ – die faktische Übernahme von Staatsschulden durch die Zentralbanken.

Notenbanken experimentieren weiter

Mit dem Ziel, ihre jeweiligen Länder vor einer tiefen strukturellen und ökonomischen Krise zu bewahren, vollziehen die großen Notenbanken in den USA, Europa und Japan seit Jahren immer waghalsigere Experimente. Rapp: „Die Bilanz nach sechs Jahren ist jedoch ernüchternd: Weder wurden die angestrebten Inflationsziele auch nur annä-

hernd erreicht, noch hat sich irgendwo auf der Welt das Wachstum erkennbar belebt.

Das Gegenteil trifft zu. Und als Nebeneffekt wurden neue globale System-Risiken heraufbeschworen. Die Stichworte dafür sind Schuldenboom und -krisen in den Schwellenländern, in China sowie im globalen Rohstoffsektor. Deren Bereinigung wirkt deflationär und wachstumshemmend, ist also den Zielen der Notenbanken genau entgegengesetzt.“

Ein ähnliches Paradoxon zeigt sich am massiven Kursverfall von Bankaktien. Rapp meint, dass in einem Umfeld negativer Zinsen vielen Banken schlicht die Profitabilität fehlt, während gleichzeitig verstärkt Kreditausfälle bewältigt werden müssen. Vor diesem Hintergrund scheint die Logik der EZB, das Finanzsystem durch noch tiefere Negativ-Zinsen beleben zu können, eher weltfremd.

„Die globale Geldpolitik hat bereits viel Pulver verschossen, aber bisher nur wenig vorzeigbaren Erfolg. Auch die US-FED scheint irritiert und relativiert bereits ihre angestrebte Zinswende. Damit stellt sich die Frage: Welche Optionen haben die Zentralbanken noch, falls die Weltwirtschaft nicht anspringt?“ Hier kommt nach Rapp ein neues Szenario ins Spiel, das in politischen Kreisen unter dem griffigen Kürzel „OMF“ („overt monetary financing“) schon offen diskutiert wird: Zentralbanken könnten im Kampf gegen deflationäre Kräfte noch extremere Maßnahmen einsetzen: Ein konkretes Inflationsziel ankündigen und durch unlimitierte Geldschöpfung tatsächlich realisieren. Oder: Als Ultima Ratio könnte sogar die großvolumige Übernahme und Finanzierung von Staatsschulden durch die Notenbanken angekündigt und durchgeführt werden.

Ein solches Szenario, das in Japan ansatzweise schon zu beobachten ist, würde sich zunächst „positiv“ auf Aktien und andere Risiko-Assets auswirken; es würde durchaus auch massive Wachstumsimpulse hervorrufen. Davon profitieren würden nicht nur die Aktienmärkte, sondern auch alle Anbieter, die globale Chancen nutzen. Insofern würden sich die positiven und negativen Auswirkungen auf die Ratings aufheben. Allerdings sollten die Zukunftsszenarien wegen der weltweiten massiven Überschuldung durchaus auch den Zusammenbruch der Nullzins-geprägten Rentenmärkte und sogar des bisherigen Finanz- und Währungssystems berücksichtigen, was den Unternehmensratings grundsätzlich eine erhöhte Volatilität beschert.

Siehe hierzu: <http://www.everling.de/>

**Schuldenboom
und -krise**

**Pulver
weitgehend
verschossen**

**Finanzielles
Desaster nicht
eingepreist**

Hochkarätige Autoren/Experten schreiben für Sie

Aktuelle Beiträge im Net-Book „Zukunftsmanagement und Rating“

- Geschäftsmodellinnovation von Dr. Volker Rieger, Dr. Volker Bodenbenner, Tobias Wagner, Roman Tilly, Prof. Dr. Detlev Schoder, André Seltitz, detecon GmbH und Seminar für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement der Universität zu Köln (Kap. 8.4.5)
- Industrie 4.0: Strategie für den Mittelstand von Frank Reinelt, COO Smart Services & Solutions for SME eurodata AG, Saarbrücken (Kap. 8.6.1)
- Barc-Studie 2016: Advanced und Predictive Analytics – Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit von Dr. Carsten Bange, Melanie Mack, Lars Iffert, Jevgeni Vitsenko, alle Barc GmbH, Würzburg (Kap. 8.6.6)
- Marketing mit Customer Analytics von Dr. Joachim Allhoff, Leiter des Heilbronner Institut für angewandte Marktforschung der Hochschule Heilbronn (Kap. 8.9.1)
- Zukunftsrating 2016/2017: Predictive Enterprise, Geschäftsmodell-Management, Content Marketing, Flexibles Arbeiten von Dr. Peter Braun, Kognos Institut, Stadtbergen (Kap. 3.2.5)

Ausblick

Im nächsten Zukunftsmonitor lesen Sie u.a.: **Trends:** Automatisierung im Management – Smart Factory – Neue Mobilität – Konvergenz von Technologien – Neue Konsummuster – Business-Ökosysteme – Wissensbasierte Ökonomie; **Zukunftsmanagement:** Ressourcenoptimierung – Risikobeherrschung – Gestaltende Restrukturierung; **Future/Rating Advisory:** Operative Intelligenz – Veränderungstreiber – Netzwerkmanagement u.v.m.

Das Net-Book „Zukunftsmanagement und Rating“
bisher „Ratingleitfaden für den Mittelstand“

können Sie als Abonnent des Zukunftsmonitor während der
Bezugsdauer **gratis** nutzen.

Hierzu brauchen Sie sich nur unter www.zukunftsmonitor.de mit Ihrer E-Mail-Adresse und Ihrem Passwort anzumelden. Falls Sie noch nicht angemeldet sind, registrieren Sie sich bitte und geben Ihre Kundennummer an.