

MARKTPLATZ

Sind Sie ein professioneller Anfänger?

Es gibt diese Aufgaben, die sind einfach zu groß, um sie ganz zu durchdringen. Zu groß, um sie vom Ende her denken zu können. Die Digitalisierung aller Unternehmensprozesse, gehört zu diesen Themen. Findige Wissenschaftler haben bereits vor einigen Jahren herausgefunden, dass erfolgreiche Unternehmer mit solch großen unübersichtlichen Themen, deren Lösungen noch gar nicht feststehen, kein Problem haben. Sie handeln nach dem mittlerweile wissenschaftlich erwiesenen Prinzip, das sich Effectuation nennt. Gemeint ist damit, dass sie Aufgaben mit unsicherem Ausgang nicht als Problem, sondern als Chance wahrnehmen, dass sie ergebnisoffen an Prozesse herangehen, aber auch, dass sie bei solchen Projekten immer nur so viel investieren, dass sie daran nicht kaputtgehen können. Das Wichtigste aber ist, dass sie einfach (klein) anfangen. So haben es Bosch und Carl Zeiss bei ihren Digitalisierungsprojekten gemacht, erste kleine Erfolge inklusive, beschreibt mein Kollege Jens Koenen. Sind sie Sie auch so ein professioneller Anfänger?

mueller@handelsblatt.com

**Handelsblatt
-Redakteurin
Anja Müller**



Die Suche nach der industriellen

Viele Unternehmen stehen mit der Digitalisierung ihrer Betriebsabläufe vor ihren

Jens Koenen
Oberkochen, Berlin

Die Aufgabe ist herausfordernd, ja gewaltig. „Es geht um drei Welten, die wir zusammenbringen müssen“, erklärt Rainer Kallenbach, Geschäftsführer von Bosch Software Innovation: „Die der Unternehmens-IT, die der Konsum-IT und die der Embedded-IT. Das sind sehr unterschiedliche Kulturen und Innovationsgeschwindigkeiten.“

Die Rede ist von der Digitalisierung der Wirtschaftswelt. Sie treibt mittlerweile jeden Manager um, Heerscharen von Beratern haben Tausende von Seiten mit Tipps gefüllt. Doch wer wirklich Greifbares sucht, nicht nur Gedrucktes, der muss lange suchen. Fündig wird er zum Beispiel in Berlin. „Bosch hat das Ziel, alles, was elektronisch ist, ins Internet zu bringen“, sagt Kallenbach. So weit, so gut, aber wie macht man das?

Die Antwort klingt erstaunlich simpel. „Man muss einfach mal anfangen und den Leuten dafür das richtige Rüstzeug geben“, sagt Kallenbach. Das richtige Rüstzeug ist bei Bosch vor allem die sogenannte IoT-Suite. Dabei steht IoT für „Internet of Things“. Mit Hilfe dieser Plattform werden künftig alle Daten aus vernetzten Produkten aufbereitet und zur Entwicklung neuer Dienstleistungen und verbesserter Produkte genutzt.

Was banal klingt, ist für das eine oder andere Unternehmen eine echte Herausforderung. Häufig werden die Daten von den Geschäftseinheiten gehütet wie der eigene Augapfel. Sie allen zur Verfügung zu stellen, die damit dann auch noch eigene Ideen entwickeln – das ist häufig nicht weniger als ein Kulturwandel.

Bei Bosch war das kein Problem. Und das ist auch gut so. Denn am Ende geht es vor allem um eines: schneller als andere neue Ideen für neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln. Dazu gibt es etwa in Boschs IoT-Suite Software-Werkzeuge zur Analyse dieser Daten. „Diese Werkzeuge sind so einfach mit der Maus zu bedienen, dass man auch ohne Programmierkenntnisse neue Geschäftsideen in die entsprechenden IT-Prozesse umsetzen kann“, sagt Kallenbach.

Bosch ist mit diesem Ansatz keineswegs allein. Rund 570 Kilometer weiter südwestlich, im schwäbischen Oberkochen, hat Carl Zeiss seinen Sitz. Hier beschäftigten sich Finanzchef Thomas Spitzenpfel und IT-Chef Achim Quitmann intensiv mit dem Thema Digitalisierung. Zusammen mit dem auf Digitalisierung spezialisierten Unternehmens-



Videobrille mit Smartphone-Anbindung von Zeiss: Eine Idee junger Mitarbeiter.

berater Oliver Laitenberger von Horn & Company haben sie eine neue und vor allem zukunftsfähige IT-Strategie erarbeitet.

Das Ergebnis auch hier: Man braucht eine Plattform, auf der Daten aus allen Unternehmensbereichen und Software-Werkzeuge für alle zugänglich gemacht werden. „Wir haben kein fertiges Kon-

zept entwickelt“, berichtet Finanzchef Spitzenpfel: „Das geht auch gar nicht, denn die Digitalisierung ist sehr dynamisch.“ Wichtig sei, dass man erste Projekte habe, die zeigen würden, was Digitalisierung bedeute. „Sind diese Projekte einmal da, ist es auch einfacher, bei den Mitarbeitern die grundsätzliche Einstellung zum Thema Digitalisierung zu verändern.“

Zwei Unternehmen, eine Antwort. Berater Oliver Laitenberger von Horn & Company überrascht das nicht. „Digitalisierung ist keine Sache der Informationstechnologie, sie betrifft alle Bereiche“, sagt er. „Deshalb helfen umfangreiche Konzepte hier wenig. Wichtiger ist es, die budgetären Freiräume zu schaffen und mit ersten kleinen Ideen einfach mal loszulegen.“

Und die grundlegenden Voraussetzungen – das sind in der digitalen Welt nun mal Daten, Daten und noch mal Daten. Ohne sie sind gerade diejenigen neuen Geschäftsfelder, die vor allem traditionsreiche Fertigungsunternehmen wie Zeiss oder Bosch anstreben, unerreichbar: neue Services rund um ihre Produkte.



Hannover Messe zum Thema Digitalisierung: Daten, Daten und noch mal Daten.

den Zukunft

größten Herausforderung. Wie Carl Zeiss und Bosch den Wandel meistern.

„Es geht für uns darum, nicht mehr nur Hardware zu produzieren, sondern in den Dienstleistungsmarkt zu expandieren“, sagt Kallenbach von Bosch Software Innovations. „Das ist für uns neu, wir haben auch mit neuen Kundengruppen zu tun.“ Die Vernetzung der Dinge über das Internet, da ist sich der Manager sicher, wird radikale Veränderungen mit sich bringen. „Es wird für uns künftig kein reines Business-to-Business-Geschäft mehr geben. Alle Geschäfte werden am Ende auch mit den Endkunden zu tun haben.“

Ein Beispiel für eine solche neue Dienstleistung ist der neue Ladeservice „Charge & Paying für Mercedes“ für das öffentliche Laden von E-Fahrzeugen. Der Kunde kann sich über die kostenlose Applikation die verfügbaren Ladesäulen in seiner Umgebung anzeigen lassen. Dann kann er schauen, ob sie frei sind und vor Ort den Ladevorgang starten oder stoppen. Auch die Bezahlung läuft über die App. Damit entfallen die sonst üblichen zahlreichen Zusatzkarten für die Anmeldung an der Ladesäule.

Was für den Kunden so simpel ist, ist im Hintergrund äußerst komplex und für Bosch ein völlig neues Geschäftsfeld. Denn diese Gesamtlösung muss Partner wie den Energielieferanten und den Bezahlendienst zusammenbinden. Bosch selbst ist dabei der „Service-Provider“, in dieser Form eine völlig neue Rolle für das Unternehmen.

”

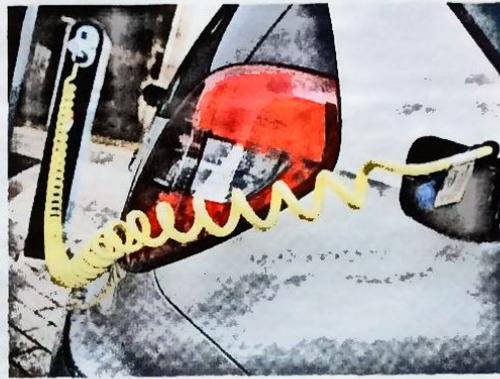
Es wird für uns künftig kein reines Business-to-Business-Geschäft mehr geben. Alle Geschäfte werden am Ende auch mit den Endkunden zu tun haben.

Rainer Kallenbach
Geschäftsführer Bosch Software Innovation

Damit nicht genug. Für die Unternehmen ist es auch nicht ohne Risiko, zügig ganz neue Produkte und Ideen auf den Markt zu bringen. Traditionsunternehmen wie Bosch oder Zeiss haben sich über viele Jahre einen Ruf in puncto Qualität erarbeitet. Die erwarten Kunden nun bei allen Waren oder Dienstleistungen, wo der Firmenname oder das Firmenlogo draufprangt. Gerade ganz neue Ideen sind aber häufig viel schwerer für die Manager zu beurteilen als das etablierte Angebot.

Das gilt auch in Oberkochen, wo der Endkunde ebenfalls viel stärker als früher in den Mittelpunkt rückt. So ist Zeiss gerade dabei, mit dem VR One eine Art Headset für Smartphones auf den Markt zu bringen. Es handelt sich um eine Virtual-Reality-Brille, in die ein Smartphone eingeschoben und dann als Display genutzt werden kann. Samsung hat ein ähnliches Produkt unter dem Namen Gear VR entwickelt.

Die Idee dazu hatten junge Kolleginnen und Kollegen von Zeiss. „Die standen plötzlich bei mir im Büro und ha-



Elektroauto an der Ladesäule:
Mit einer App von Bosch kann man auch bezahlen.

ben nach Geld und Zeit gefragt“, erzählt Finanzchef Spitzenfeil. „Die Idee fanden wir im Vorstand smart, vor allem auch, um bewusst neue Erfahrungen bei Entwicklung und Vermarktung zu sammeln.“ Innerhalb kürzester Zeit sei aus der Idee ein erstes Produkt geworden.

In den Augen von Spitzenfeil zeigt dieses Beispiel noch etwas anderes:

„Plattformen, die allen Mitarbeitern in einem Unternehmen Daten und Werkzeuge zur Verfügung stellen, sind enorm wichtig für die Digitalisierung. Aber sie ersetzen keine Schnellboote. Man muss in Unternehmen beides machen.“ Zeiss werde deshalb auch künftig Zeit und Geld für Experimente geben, wenn die Idee überzeuge. „Digitalisierung ist in gewissem Umfang experimentell. Es werden Ideen auch mal nicht klappen, aber wir haben die Chance zu lernen“, ist Spitzenfeil überzeugt.

Und noch eine Erkenntnis haben Bosch und Zeiss gewonnen: Die Digitalisierung darf nicht von der restlichen Unternehmens-IT gelöst werden. „Wir brauchen auch in der traditionellen Unternehmenssoftware die Flexibilität, um mit dem Tempo der Digitalisierung Schritt halten zu können“, sagt Quitmann, der CIO von Zeiss. „Schließlich kann aus dem einen oder anderen Experiment ja mal ein erfolgreiches Produkt, eine erfolgreiche Dienstleistung werden, die dann an die klassischen IT-Systeme angedockt werden müssen.“

ANZEIGE

ÜBERRASCHENDE LÖSUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND.

