



An der Schnittstelle zwischen realer und digitaler Welt: Jörg Rewer in den Laudert-Fotostudios.

Foto: Laudert

Die digitale Welle reiten

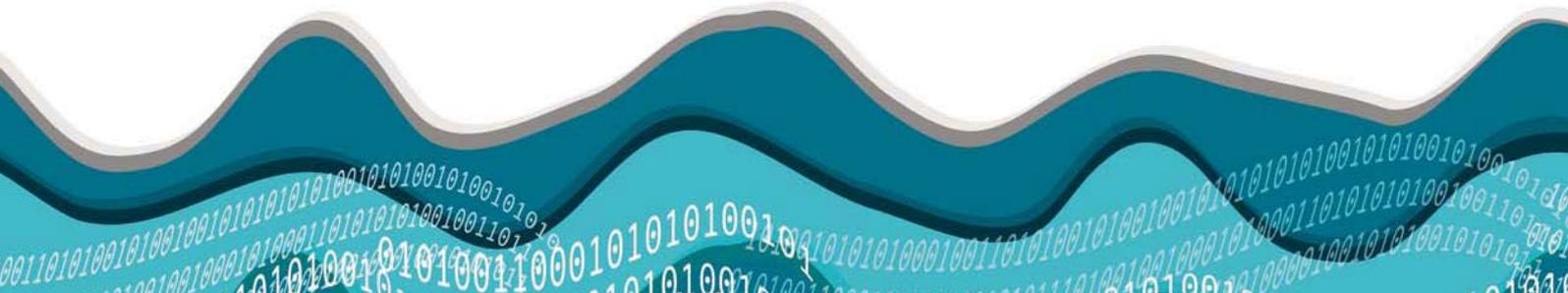
Unternehmen aus verschiedenen Branchen erzählen, wie sie Prozesse digital auf Touren bringen und dem Wettbewerbsdruck ein Schnippchen schlagen. Was sie verbindet? Der Mut zur Veränderung.

Die Welt entwickelt sich sowieso weiter, da ist es doch besser, man gestaltet aktiv mit, als immer nur zu reagieren“, findet der Geschäftsführer der Laudert GmbH + Co. KG, Jörg Rewer. Nach diesem Leitmotiv hat sich in Vreden aus einer Klischeeanstalt der heute international

aufgestellte, mit Innovationspreisen reichlich dekorierte Medien- und IT-Dienstleister entwickelt. „Viele unserer Mitbewerber sind während dieser Zeit vom Markt verschwunden, weil sie den tiefgreifenden Strukturwandel mangels Prozess- und IT-Kompetenz nicht voll-

ziehen konnten“, sagt Rewer. Bei Laudert lief es anders. Auch, weil Firmengründer Karl-Heinz Laudert Anfang der 90er sein Unternehmen mit folgendem Satz mitten in die Zukunft katapultiert: „Ich weiß noch nicht genau wofür, aber wir brauchen jetzt einen Mathematiker.“ Dieser Mitarbeiter habe später die hauseigene Softwareentwicklung gestartet, erinnert sich Rewer, der heute ein 70-köpfiges IT-Team leitet. „Wir wollten Bilder nicht nur ablegen, sondern ein System schaffen, in dem alle Beteiligten gemeinsam arbeiten können“, erklärt er und fügt hinzu: „Wir haben schon damals in Prozessen gedacht, allerdings keinen externen Hersteller gefunden, mit dem wir unsere Ideen zur digitalen Transformation schnell genug hätten umsetzen können.“

Schnell: So lautet das Schlüsselwort der Laudert-Story. Rewer formuliert die Frage, um die sich nicht nur in seiner Branche alles dreht: „Wie können wir zu



diesen Preisen in Zukunft noch wettbewerbsfähig sein?“ Sein Tipp für Unternehmenslenker: nicht im Alleingang die Lösungen finden. „Wir bilden eine Taskforce, in der Workflow-Spezialisten und Mitarbeiter aus den Produktionsteams gemeinsam Abläufe infrage stellen und neu konzipieren“, sagt Rewer. „Damit erreichen wir auch, dass alle Mitarbeiter hinter der Veränderung stehen.“

Digital um die Welt

Dann spricht der Geschäftsführer die wohl wichtigste Ressource der Veränderungskultur an: Mut. „Wir haben 2011 die komplette Programmierung unseres wichtigsten Software-Produktes buchstäblich in die Tonne gekloppt, um mit neuer Technologie etwas zu entwickeln, das besser geeignet war, über das Internet zusammenzuarbeiten“, erzählt er. „Heute weiß ich, dass die Entscheidung, so schwer sie auch fiel, richtig war.“ So sitzen jetzt, dank der neuen cloudbasierten Lösung, die insgesamt 420 Laudert-Mitarbeiter im selben virtuellen Raum, um von den Standorten Vreden, Hamburg, Stuttgart, Bangkok und Ho-Chi-Minh-Stadt aus gemeinsam in Echtzeit an den Projekten zu arbeiten. Auch die Auftraggeber können sich ins System einklinken, damit Abstimmungsprozesse in kürzester Zeit um die Welt gehen.

„Heute ist unsere gesamte Prozesskette digital, auch wenn am Ende manchmal analoge Produkte wie gedruckte Kataloge entstehen“, sagt Jörg Rewer. Doch ist das für ihn und für seine Geschäftsführer-Kollegen Rainer Laudert und Andreas Rosing kein Grund zum Zurücklehnen. Stattdessen hecken sie

wieder etwas Neues aus. „Wir beschäftigen uns mit der Frage, was nach der Fotografie kommt“, erklärt Rewer. „Wir haben in Stuttgart ein CGI-Team (Computer Generated Imagery) aufgebaut, das mit fotorealistischen Abbildungen Welten visualisiert, die es real nicht gibt.“ Vor allem in den Bereichen Fashion und Heimtextilien sieht Laudert großes Potenzial für die hochmoderne Computertechnik, zum Beispiel bei der Erstellung von Prototypen.

Power statt Papier

Blickwechsel auf eine andere Branche: „Beim Autokauf fallen Akten an“, weiß Stefan Schmeink. Er führt die Geschäfte der Evosec GmbH & Co. KG, des haus-eigenen IT-Dienstleisters der Mercedes Herbrand Gruppe. Weil dieses Unternehmen bereits vor elf Jahren mit sieben Standorten im Münsterland und am Nie-

derrhein präsent war, zeichnete sich damals ein unerwünschtes Szenario ab: „Aktenchaos“, sagt Schmeink. Die Ursachen: stetiges Wachstum und komplexe Prozessketten, die sich überwiegend in der analogen Welt abspielen, Zeit kosten und Personal binden. Kuriere pendeln unentwegt zwischen den Standorten. Auf einer Fachmesse, am Stand der in Gescher ansässigen d.velop AG, bahnt sich die Wende an: „Deren workflowbasiertes Enterprise-Content-Management-System stach heraus“, erinnert sich Schmeink an den Beginn einer Geschäftsbeziehung, die bis heute hält.

„Eigentlich ist es eine Partnerschaft“, sagt Ingo Dorendorf, Kundenberater bei d.velop. „Weil man jederzeit miteinander sprechen kann“, stimmt Stefan Schmeink zu. Zu bereden gibt es in der Startphase einiges. „Überall, wo Papier rauskommt, steckt ein Prozess dahinter, also haben wir richtig viel digitalisiert“, erzählt

Schmeink. Zunächst werden Teilprozessketten transformiert, damit Serviceaufträge nach einem bestimmten Standard laufen. Sukzessive geht es weiter: mit Warenwirtschaft und Rechnungswesen. „Der Vorteil für kleinere Unternehmen ist, dass sie ihre Prozesse oft in einem Schwung digitalisieren können, in größeren ist es meist sinnvoller, schrittweise vorzugehen“, erklärt Dorendorf. Der Einstieg allerdings gestaltete sich immer gleich: „Wir analysieren gemeinsam in einem Workshop Ist- und Soll-Zustand und stellen danach den Arbeitsplan auf“, beschreibt er das Verfahren. „Ich muss mich fokussieren, wo ich zuerst hinwill, und ich kann auch nicht den Mitarbeitern sagen, dass wir von heute auf morgen das ganze



Enge Partnerschaft: Stefan Schmeink (r.) organisiert die Standorte der Mercedes Herbrand Gruppe mit Ingo Dorendorf von d.velop.

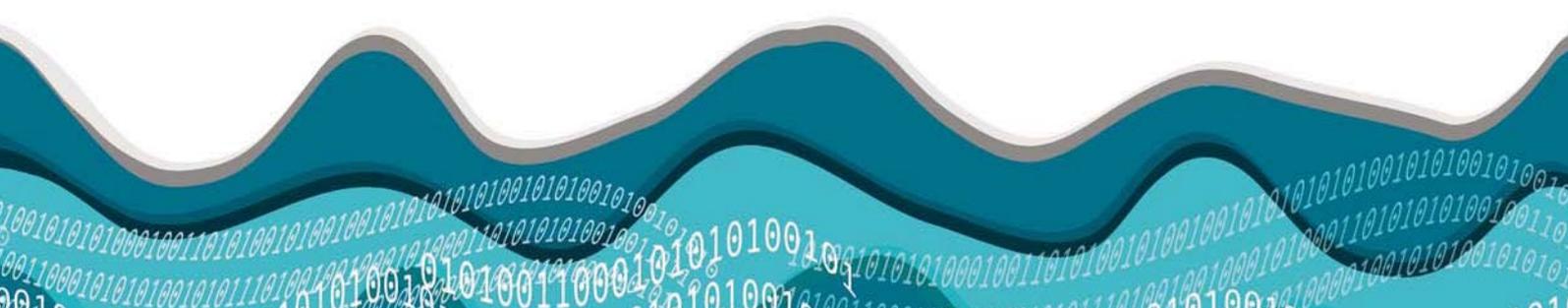




Foto: Nowaczyk/IHK

„Für das Empfehlungsmarketing hat die Digitalisierung viele neue Möglichkeiten eröffnet.“

WLADIMIR PASTER

Wiederum eine andere Branche, man nehme eine ausgereifte Software mit Cloud-Anbindung: Aus seinem Basis-Rezept für den Erfolg macht Gastronom Wladimir Paster kein Geheimnis. Er ist Geschäftsführer der Restaurants „17achtzig“ im ehemaligen Auerbachs Keller in Recklinghausen sowie der „Palastkantine im Mondpalast Wanne-Eickel“. Manchmal wird er von örtlichen Fachkollegen zum Thema Digitalisierung um Rat gefragt. Er antwortet gern. „Ich sehe sie als Mitstreiter in einem großen Rennen, denn je mehr starke Player vor Ort sind, umso stärker ist eine Innenstadt im Wettbewerb der Standorte“, sagt Paster.

Wladimir Paster ist in seinem Restaurant auf vielen Kanälen digital unterwegs.

Arbeitsleben neu erfinden“, sagt Schmeink, der zu Beginn des Digitalisierungsprozesses der Belegschaft deshalb mitteilt: „Wenn wir wachsen wollen, müssen wir unsere Prozesse effektiver gestalten.“

Zentraler Zeitgewinn

Damit, das weiß auch Dorendorf, hat die Herbrand-Gruppe die beste Basis für einen guten Start in die Digitalisierung gelegt: „Die wichtigste Vorbereitung, die ein Unternehmen selbst leisten kann, ist, den Mitarbeitern so weit wie möglich die

Angst vor Jobverlust zu nehmen“, sagt der Digitalisierungs-Experte. „Es ging bei uns von vornherein nicht darum, überhaupt nur einen Mitarbeiter einzusparen, sondern durch schnellere, effektivere Abläufe oder durch Absicherung von Geschäftsvorfällen Kosten zu minimieren“, ergänzt Schmeink. Gespart werde an Zeit. „Wir haben heute im Rechnungswesen extrem schnelle Durchlaufzeiten, können beispielsweise Skontoverluste vermeiden“, freut sich der IT-Manager, der sogar über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg digitalisiert: „Wir haben einen Scanner zum Zulieferer getragen, weil wir so noch mehr an Prozessgeschwindigkeit gewinnen“, berichtet Schmeink.

Sein Team schult die Mitarbeiter der Herbrand-Gruppe, die in Verkauf und Verwaltung tätig sind, per Web-Seminar und Erklär-Video, sobald neue Software und Prozess-Updates ins Spiel kommen. Somit hat das Unternehmen eines der wichtigsten Ziele fast erreicht: seine Standorte zentral zu verwalten und damit noch mehr Zeit zu sparen. Auf 19 ist die Zahl der Niederlassungen inzwischen angestiegen, die Mitarbeiterzahl hat sich in den vergangenen zehn Jahren auf rund 1000 fast verdreifacht. „Ohne Digitalisierung hätten wir das nicht geschafft“, betont Stefan Schmeink.

Food und Feedback

In vier Bereichen hat der Gastronom seine Betriebe gut durchdigitalisiert: „Kassensystem, Warenwirtschaft, Reservierungssystem und Social Media“, zählt er auf. Bei der Kundenkommunikation etwa lässt Paster nichts anbrennen und funkt auf mehreren digitalen Kanälen. „Der Kunde von heute sitzt zum Beispiel in der Bahn, reserviert über eine App, schreibt gleichzeitig eine Bewertung seines letzten Besuches und tauscht sich dann noch über Facebook mit anderen Gästen aus“, weiß der Wirt. Entsprechend weit kommt er seinen Gästen auch in der virtuellen Welt entgegen. „Wenn die Kunden das Menü fotografieren und auf Instagram posten, kommentieren wir die Postings und bedanken uns für den Besuch“, gibt er ein Beispiel. Gäste, deren E-Mail-Adressen im Reservierungssystem hinterlegt sind, werden zwei oder drei Tage nach ihrem Besuch automatisch freundlich um ein Feedback gebeten.

Unter permanente Beobachtung hat der Wirt die betriebswirtschaftliche Entwicklung seiner Lokale gestellt. „Ich kann mir live per Smartphone immer den Überblick über die aktuelle Rechnungs-

Fortsetzung Seite 18

FIRMENBOXENSTOPP

Von Unternehmen für Unternehmen, das ist firmenboxenstopp, die branchenübergreifende Messe für Digitalisierung am 31. März auf Zeche Erin in Castrop-Rauxel. Anbieter zeigen Produkte und Dienstleistungen zu intelligenten, digital vernetzten Systemen. Betriebe erfahren in Vorträgen und an Informationsständen, wo sie im digitalen Wandel stehen und was sie optimieren sollen.

Infos: www.firmenboxenstopp.de

„Große Chancen für kleine Unternehmen“

Andreas Franken berät Unternehmen bei Transformationen. Er meint: „Die Vorteile der Digitalisierung sind für mittlere und kleinere Unternehmen leichter nutzbar als für Konzerne.“

Herr Franken, laut der Studie „Transformationswerk Report 2016“ fehlt es in jedem zweiten Unternehmen an einer übergeordneten Strategie für die digitale Transformation. Woran hakt es typischerweise vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen?

ANDREAS FRANKEN: Am verfügbaren und geeigneten Personal. Dort müssen sich sehr wenige um sehr viel kümmern.

Quasi nebenbei müssen sich die Manager und Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft auch mit der Strategie, neuen Technologien und der digitalen Transformation befassen. Vom Tagesgeschäft getriebene Manager sind zu einem proaktiven Handeln aber oftmals nicht in der Lage und reagieren stattdessen nicht selten viel zu spät.

Welche Geschäftsmodelle werden mangels Wettbewerbsfähigkeit ganz vom Markt verschwinden, weil digitale Wertschöpfung kaum oder gar nicht vorgesehen ist?

FRANKEN: Beispiele für die These vom Verfallsdatum für Geschäftsmodelle gibt es en masse und betreffen alle Branchen. IT, Internet und E-Commerce haben auch früher schon alte Geschäftsmodelle verschwinden und neue Wertschöpfungskonfigurationen entstehen lassen. Neue Technologien wie das Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz sowie moderne IT- und Robotertechnologie in Verbindung mit Big Data und Cloud beeinflussen alle Branchen, weil derzeitige Produktions-, Verwaltungs- und Vermarktungsprozesse kom-



Andreas Franken.

Foto: Franken-Consulting

plett neu entworfen und die menschliche Arbeitskraft zunehmend substituiert werden. Ich habe kein einziges Beispiel für ein Geschäftsmodell, welches hier von nicht betroffen sein wird.

Wie machen Sie kleineren und mittleren Unternehmen Mut, die Digitalisierung jetzt anzupacken?

FRANKEN: Große Unternehmen ändern sich nur sehr schwer und halten oft am Gewohnten fest. Deshalb haben im digitalen Zeitalter gerade kleinere Unternehmen große Chancen. Neue Technologien

CeBIT-Tipp

Die edv-anwendungsberatung zühlke & bieker aus Recklinghausen wird auf der CeBIT zum 3. Mal auf dem Landesgemeinschaftsstand NRW ausstellen. Geschäftsführer Carsten Bieker referiert dort über die „Herausforderungen der Digitalisierung und was Unternehmen tun können“

werden oft als App in der Cloud und Big-Data-Technologien als externe Dienstleistungen angeboten, was viel Raum für die Kreation neuer und das Re-Design alter Ge-

AUF KURS KOMMEN

Wie den richtigen Einstieg finden in die digitale Transformation? Andreas Franken empfiehlt diese drei Schritte:

- 1.** Untersuchen Sie, gegebenenfalls mit externer Unterstützung, inwieweit Ihr Geschäftsmodell durch den digitalen Wandel bedroht wird oder von diesem sogar profitieren könnte.
- 2.** Formulieren Sie Szenarien wie „Weitermachen wie bisher“ oder „Neuausrichtung mit der Strategie XY“ und berechnen und bewerten sie die Konsequenzen.
- 3.** Treffen Sie eine bewusste Entscheidung, wie Sie weitermachen möchten und finanzieren Sie Ihr Vorhaben solide – gegebenenfalls mit Fördermitteln.

schäftsmodelle bietet. So wie man sich bei schwierigen juristischen oder steuerrechtlichen Fragen an einen Rechtsanwalt oder Steuerberater wendet, sollte man sich bei einer strategischen Neuausrichtung im Zuge des digitalen Wandels auf eine spezialisierte Unternehmensberatung stützen. Am kostengünstigsten lassen sich Geschäftsmodelle natürlich mit eigenen Mitarbeitern optimieren. Diese Option setzt aber voraus, dass das Unternehmen über entsprechend qualifizierte und freie Mitarbeiter verfügt. Ein „Gut gemeint, aber schlecht gemacht“ bringt niemanden weiter.

Das Interview führte Dominik Dopheide_____





lage verschaffen, kann sofort budgetieren und Entscheidungen treffen“, erklärt Paster, der die Prozesse gemeinsam mit einem externen Dienstleister auf Touren gebracht hat: „Es werden nicht nur Blätter gescannt, sondern alle relevanten Kennzahlen herausgefiltert und ausgewertet.“ erklärt er. Briefe öffnen? Zur Bank gehen? Dafür hat Paster gar keine Zeit: Er will sein Geschäftsfeld noch erweitern und als professioneller Berater andere Gastronomen bei der Digitalisierung unterstützen. Einen Tipp hat er für alle parat: „Über den Tellerand gucken und Spezialisten mit ins Boot holen.“

Designer am Drucker

Max Tönnemann und Juri Boos sind zwei Spezialisten, und sie werden immer öfter von klassischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit ins Boot genommen. Ihr Fachgebiet: 3-D-Druck. „Mit dieser Technologie sind wir während unseres Designstudiums in Berührung gekommen“, erzählt Tönnemann.

Etwas später steht er vor der Herausforderung, eine eigene Entwicklung in Kleinserie zu produzieren: „Eine Handyhülle, auf der man individuell ein Logo gestalten kann“, erklärt er. Mit kleinem Budget, aber einer großen Idee gehen die Designer ans Werk: Sie füttern einen 3-D-Drucker mit den digitalen Daten eines Handyhüllenentwurfs. „Andere Unternehmen haben das Fertigungsergebnis gesehen, ihre eigenen Prozesse hinterfragt und sich mit uns in Verbindung gesetzt“, erzählt Tönnemann. „Das war die Geburtsstunde unseres Unternehmens Urbanmaker.“

Der Geschäftsführer erklärt, wie ein 3-D-Drucker eine etablierte Wertschöpfungskette verändern kann. „Einer unserer Kunden produziert bis zu 1000 Metalltürzargen pro Tag, aber die Zargen sind trotzdem individuell“, schildert er und fährt fort: „Zu jeder Tür wurde bisher ein Mörtelschutzkasten aus Metall gestanzt, der hinter der Türfalle zum Einsatz kommt.“ Kleinserien, ab Stückzahl eins, die nach konventioneller Art gefertigt werden, seien aber mit hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden, betont Tönnemann. „Deshalb machen wir das jetzt viel schneller aus Kunststoff mit einem 3-D-Drucker“, erklärt er weiter.

Der Kundennutzen: Die Kosten würden gesenkt, die Produktivität gesteigert. „Mitarbeiter und Maschine können an anderer Stelle eingesetzt werden“, sagt der Gründer.

„Jetzt geht es um die Frage, wie wir den Prozess ins Unternehmen kriegen“, schildert Tönnemann den Stand der Dinge, um dann einige Möglichkeiten vorzustellen: den Drucker vor Ort aufbauen und die Mitarbeiter schulen, die Produktion als externe Dienstleistung anbieten und die CAD-Dateien aufbereiten und dann das Produkt auf dem guten alten Postweg zurücksenden. „Wir können den Drucker auch beim Kunden aufstellen und von unserem Büro aus quasi per Fernsteuerung bedienen“, nennt er eine weitere Variante. Die Flexibilität, auf jede bestehende Prozesskette einzugehen, werde von den größeren, etablierten Unternehmen geschätzt, freut sich Tönnemann. „Wir passen uns gegenseitig an, die wollen jünger, wir wollen noch erfahrener werden“, sagt er.

Absehbar ist jedenfalls, dass das digitale Start-up Urbanmaker größer wird: „Wir haben zu zweit angefangen und werden in Kürze zu fünf oder sechs sein, weil wir sonst die Aufträge nicht mehr stemmen können“, sagt Max Tönnemann. Dass der 3-D-Druck im Gegenzug andernorts Arbeitsplätze in hoher Zahl in Gefahr bringe, glaubt er nicht. „Wir sehen ihn als eine Ergänzung zu den konventionellen Fertigungsverfahren, der Berufsstand des Modellbauers etwa ist nicht in Gefahr“, sagt der Unternehmer und empfiehlt: „Er sollte sich aber mit dem Thema beschäftigen und die Chancen der Digitalisierung erkennen und nutzen.“ Weiterentwickeln, würde Laudert-Geschäftsführer Jörg Rewer an dieser Stelle sagen, wird sich die Welt sowieso.



Produkte aus dem 3-D-Drucker zeigt Max Tönnemann von Urbanmaker.

Foto: Grundmann/IHK

DOMINIK DOPHEIDE