



# Gut vernetzt: Innovative Öko-Systeme

**BME-SYMPOSIUM.** Die Chancen globaler Netzwerke waren das Leitthema des 52. BME-Symposiums Einkauf und Logistik im vergangenen November in Berlin. Knapp 2.000 Teilnehmer diskutierten Beschaffungsstrategien, in denen Kollaboration und Innovation im Mittelpunkt stehen.

**N**icht einzelne Unternehmen stehen heute im Wettbewerb zueinander, sondern ganze Wertschöpfungsketten konkurrieren miteinander. Diese Erkenntnis haben wir nicht erst gewonnen, seit das Schlagwort der Digitalisierung die Runde macht. Sie ist vielmehr das Ergebnis der Globalisierung von Märkten, der verstärkten Konzentration auf Kernkompetenzen und der kürzer werdenden Produktlebenszyklen. Der Unternehmenserfolg ist in wachsendem Maße von den Leistungen der Partner und Lieferanten in der Supply Chain abhängig geworden. Unternehmensübergreifende Verbesserungen in Wertschöpfungsnetzwerken sind in den Vordergrund gerückt, Lieferanten und Abnehmer werden stärker in Planung und Koordination einbezogen.

Allerdings bildet sich mit der Digitalisierung der Produkte und Wertschöpfungsprozesse ein neues Phänomen heraus: vernetzte globale Öko-Systeme. „In einer Ökonomie, die zunehmend aus vernetzten Angeboten besteht, bewegen wir uns mit rasantem Tempo in eine neue Kultur-, Gesellschafts- und Arbeitswelt, die geprägt ist von Veränderung, neuen Werten, neuen Rollenbildern und globaler Vernetzung“, unterstrich der BME-Vor-

standsvorsitzende Horst Wiedmann in seiner Eröffnungsrede im Berliner InterContinental.

Die Logik der Vernetzung in einem Business-Öko-System ist einfach. Es geht darum, Innovationen zu beschleunigen und Lösungen für die Kunden voranzubringen. Denn nicht die Produkte, sondern die Kunden stehen im Mittelpunkt der Unternehmen. Produkte und Dienstleistungen aus unterschiedlichen Branchen werden in einem digitalen Öko-System durch ein Partner-Netzwerk gebündelt. Vor allem Start-ups erhöhen die Vielfalt an Ideen, die bereitgestellten – aber nicht auf die unternehmenseigenen Produkte begrenzten – Technologien die Skalierbarkeit und die Co-Innovation mit Kunden die Gangbarkeit der Lösungen für den Markt.

**Start-ups erhöhen die Vielfalt an Ideen und Co-Innovation mit Kunden die Gangbarkeit der Lösungen für den Markt.**

nigen und Lösungen für die Kunden voranzubringen. Denn nicht die Produkte, sondern die Kunden stehen im Mittelpunkt der Unternehmen. Produkte und Dienstleistungen aus unterschiedlichen Branchen werden in einem digitalen Öko-System durch ein Partner-Netzwerk gebündelt. Vor allem Start-ups erhöhen die Vielfalt an Ideen, die bereitgestellten – aber nicht auf die unternehmenseigenen Produkte begrenzten – Technologien die Skalierbarkeit und die Co-Innovation mit Kunden die Gangbarkeit der Lösungen für den Markt.

**Digitalisierung als Kernkompetenz.** So vernetzt sich beispielweise ein internationaler Technologiekonzern wie die Körber AG rund um den Globus in dynamischen Öko-Systemen. Der Fokus liegt auf digitalen Innovationen. Der Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, den Ausbau seines Wissen, seiner Technologien und der Anwendungsmöglichkeiten durch Digitalisierung zu einer weiteren Kernkompetenz auszubauen – für einen klassischen Maschinen- und Anlagenbauer keine geringe Herausforderung. „Wir haben uns die Frage gestellt, was Digitalisierung für unsere Wertschöpfungskette, die unserer Kunden und deren Kunden bedeutet“, erklärte Vorstandsmitglied Michael Horn in seiner Keynote auf dem BME-Symposium. „Das Ziel ist, Mehrwert für den Kunden zu generieren. Digitale sowie vernetzte Produkte und Prozesse sind die Stellschrauben für den Erfolg unserer Kunden.“

So liefert Körber schon heute smarte Maschinenkomponenten, kollaborative Robotiklösungen, intelligente Verpackungen oder einen virtuell in Echtzeit zugeschalteten Servicetechniker. Ein Drittel des Konzernumsatzes, der von heute 2,2 Milliarden Euro bis 2050 auf fünf Milliarden Euro steigen soll, wird dann aus digitalen Produkten stammen. „Die Digitalisierung drückt »

uns aus der Komfortzone heraus“, sagte Horn in Berlin. Anders formuliert: Um das zu ermöglichen, muss das Unternehmen aus den neuen Öko-Systemen schöpfen, in denen „neben“ den Industriebetrieben Plattformen, Programme und Anwendungen entwickelt werden. Die Herausforderung dabei: Modelle zum Nachahmen existieren nicht. „Es gibt keine Blaupausen, keinen Benchmark. Wir setzen als

schäftsfelder zur Verfügung (siehe auch das Interview mit Michael Horn ab Seite 18). Man hat sich auch die internationalen Öko-Systeme genau angeschaut: das Silicon Valley, Tel Aviv oder das Silicon Delta in China rings um Shenzhen. Die neuen Spieler, mit denen sich klassische Industrieunternehmen jetzt beschäftigen, sind die Start-ups und Jungunternehmer, die einen frischen Blick auf hergebrachte Geschäftsmodelle haben.

#### Balance aus Wettbewerb und Kooperation.

Alle diese unterschiedlichen Öko-Systeme haben eines gemeinsam: Sie sind disruptiv für die Wertschöpfungskette. Das weiß man auch bei Körber. Aber anstatt sich abzuschotten, lernt der Maschinenbauer, sich zu öffnen und sich mit neuen Partnern zu verbinden. Die Zusammenarbeit in einem solchen Netzwerk ist indes schon eine enorme Herausforderung, was zum Beispiel den Austausch von Daten betrifft. Immerhin ist die Branche von einem kulturellen Umfeld geprägt, wo Know-how und die eigene Kernkompetenz höchst schützenswert sind. Aber Systeme zu bewahren funktioniert nicht mehr. „Wir wollen die Kreativität dieser Welt nutzen. Start-ups generieren Ideen schnell, das ist immer der erste Schritt“, so Horn.

Er ist überzeugt, dass der Austausch von Daten und die Menge der generierten Daten für alle in diesem gemeinsamen Prozess einen Mehrwert stiften. Das Risiko, Know-how zu verlieren, wenn man einen Partner einbinde, der diesen Zugang zu einem Wettbewerbsvorteil ummünzt, bestehe. Aber die Zyklen würden so schnelllebig, dass dieses Risiko an Bedeutung verliere. Schon die schiere Geschwindigkeit der digitalen Innovationen brauche diese Kombination aus neuen und erprobten Technologien. „Nicht mitmachen ist keine Option. Die Entscheidung nehmen uns die Öko-Systeme ab“, erklärte Horn. Ein großer Anteil der Innovationen kommt künftig von außen, das Know-how liegt nicht

mehr allein bei Körber. Künftig will man Innovationen in einer Balance aus Wettbewerb und Kooperation auf den Weg bringen.

Grundsätzlich nutzt Körber bei dieser neuen Art des Innovationsmanagements alle Optionen, vom Unternehmenskauf bis zur Bereitstellung von Venture-Kapital. So erwarb Körber jüngst Software-Unternehmen wie HighJump, einen US-amerikanischen Spezialisten für Supply-Chain- und Cloud-Lösungen. Körber stärkt so sein Geschäftsfeld Logistiksysteme. Eine Cloud-fähige SCM-Technologieplattform und neue Applikationen ermöglichen eine durchgängige Sichtbarkeit aller Warenflüsse und die Synchronisation der Geschäftsprozesse in der gesamten Lieferkette.

**Vernetzter Einkauf.** Dem Einkauf komme in dieser Entwicklung eine Schlüsselrolle zu, sagte Horn vor dem voll besetzten Plenum im InterContinental Berlin. Der Inhalt der Aufgaben und Tätigkeiten des Einkaufs werde sich verschieben. Er müsse in der Lage sein, Innovationen transparent und schnell breit verfügbar zu machen, Themen „scouten“ und diese dann vernetzt mit den Forschungs- und Entwicklungsteams vorantreiben. „Der Einkauf braucht die Kompetenz, externe Innovatoren zu verstehen, Innovationen herauszukitzeln und zu verstehen, wie wir gemeinsam Mehrwert für unsere Kunden generieren“, so Horn. Der vernetzte Einkauf sei eine logische Konsequenz. Das funktioniere nur, wenn der Einkauf auch die eigenen Prozesse digitalisiere.

„Disruption ist die neue Realität“, stellte in Berlin Thomas Eisenbarth fest. Er leitet die Daimler-Ideenschmiede Business Innovation. 2016 habe der Wert des Start-ups Uber erstaunlich nahe an der Marktkapitalisierung der Daimler AG gelegen – wobei hinter dem Wert von Daimler reale Fabrikanlagen lägen und hinter dem Wert von Uber vor allem „der Glaube an die Zukunft“. Wie schnell die Veränderungen kämen, wo der nächste Uber entstehe, sei nicht klar, aber sie



„Der Einkauf muss Innovationen transparent und breit verfügbar machen.“

Michael Horn,  
Mitglied des Vorstandes, Körber AG

Unternehmen unseren eigenen Benchmark“, so Horn. Als Körber vor drei Jahren seine Reise in die Digitalisierung startete, konnte kaum jemand erklären, was ein digitales Öko-System ist. „Jeder hat seine eigene Definition“, so Horn. Alle redeten über das Silicon Valley, aber die wenigsten wussten, wie es wirklich funktioniert.

Um den Prozess schneller vorantreiben zu können, wurde Körber Digital gegründet. Diese neue Geschäftseinheit sitzt in Berlin, inmitten der boomenden Start-up-Szene und Innovation Labs, und stellt Leistungen für alle Ge-

seien unvermeidbar. Business as usual sei deshalb für Unternehmen keine Option mehr. Es sei besser, sich mit Themen auseinanderzusetzen, die für das spezifische eigene Umfeld die wahrscheinlichsten Veränderungstreiber sein werden.

**Eine Kulturveränderung.** Gleichzeitig warnte Eisenbarth davor, in dem derzeitigen Hype um Innovationen und Start-ups einfach nur mitzuschwimmen. Das Aufgreifen von Buzzwords wie „Connected“, „Shared“ oder „Blockchain“ mache noch niemanden zum Innovationsexperten: „Wir müssen tiefer gehen. Lösungen müssen unternehmensspezifisch und situativ sein. Da gibt es kein absolutes Richtig oder Falsch, vielmehr ein Sowohl als Auch.“ Auch könne man das Unternehmen nicht komplett neu aufstellen. „Wir können Daimler nicht zum Start-up machen“, so Eisenbarth. Ihm geht es um eine Kulturveränderung im Unternehmen.

Daimler hat diese mit dem Programm Leadership 2020 eingeleitet. Das Ziel: in einer Zeit, in der sehr flexible und aggressive Wettbewerber den Markt durchdringen und hohe Investitionen in die technologische Transformation und Digitalisierung notwendig sind, die richtigen Kooperationen und Partnerschaften zu finden. „Wir können ohne externe Expertise nicht überleben und benötigen mehr Kundennähe, um schnell die richtigen Angebote für radikale neue Kundenanforderungen zu entwickeln“, betonte Eisenbarth. „Wir wollen Geschäftsfelder so positionieren, damit wir auf plötzliche Trendwenden und unvorhersehbare Entwicklungen vorbereitet sind.“

Dafür müsse jedes Unternehmen seinen besonderen Weg finden. Eisenbarth sprach von einer „eigenen Innovations-DNA“: „Ideen kommen nicht von nichts.“ Nötig seien Diskussionen über Trends und Technologien in Form von Labs mit Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Zulieferern und anderen, industriefremden Unternehmen. Ein solcher Innovationskatalysator ist



**„Wir können ohne externe Expertise nicht überleben.“**

Thomas Eisenbarth,  
Business Innovation, Daimler AG

das Lab1886 von Daimler. Als Keimzelle eines weltweiten Innovationsökosystems werden hier neue Geschäftsmodelle erdacht, getestet und fit für den Markt gemacht. Lab1886 ist ein Inkubator: „Wir trainieren Ideen mit System und machen sie reif für die Zukunft. Dafür wird jede Vision einem Stresstest unterzogen und ihr Potenzial erkundet. Innerhalb kurzer Sprints entwickeln wir neue Prototypen und pilotieren erfolgversprechende Geschäftsmodelle“, so Eisenbarth.

**Offene Innovation.** Für Trevor Bailey, Head of Procurement Strategy and Relationship Management bei Nokia, besteht das Erfolgsprinzip solcher Partnerschaften darin, Außenstehende zu Kollaborateuren zu machen: „Erfolgreiche Öko-Systeme schaffen virtuelle Zyklen externer Kreativität, die wiederum die Adaption dieser Innovationen im Unternehmen treiben.“ Künftig stehe IP nicht mehr nur für Intellectual Property (Geistiges Eigentum), sondern auch für Innovation Partnerships. Bei Nokia kommt die Initiative dazu aus dem Innovation Partner & Venture Management (IPVM), die im Einkauf

angesiedelt ist und nach Innovationspotenzialen sucht. Entwickler, Kunden, Wissenschaft und Lieferanten brüten auf der Plattform [www.open-ecosystem.org](http://www.open-ecosystem.org) gemeinsam Ideen aus. Ein solches Netzwerk basiert laut Bailey auf Prinzipien der Open Innovation wie Daten- und Vertragsdemokratie. Das bedeute zum Beispiel, alte Verträge für Entwicklungszusammenarbeit neu zu öffnen statt nur zu optimieren.

Die Folgen für den Einkauf: Er müsse die traditionelle Rolle des Warengruppenmanagers neu definieren. „Warengruppenmanager agieren künftig mehr als Vertriebler denn als Einkäufer“, erklärte Bailey. Es gehe darum, Lieferantenbeziehungen besser an den Geschäftszielen auszurichten und die Fähigkeit zu entwickeln, Beziehungen mit den externen Partnern erfolgreich zu gestalten. Dazu gehörten ein tieferer Einstieg in die Technologien sowie Datenexpertise, um Informationen schnell zu analysieren und zu nutzen.

**Ohne Vertrauen keine Kollaboration.** In der globalen Digitalisierung sind vor allem große Unternehmen auf offene Kooperationsnetzwerke angewiesen. Partner-Öko-Systeme können zu Wachstum und Innovationen führen. Doch der Aufbau und Erhalt eines solchen Netzes ist für viele dieser Großunternehmen nicht einfach. Eine der größten Herausforderungen, das wurde in den Vorträgen und Diskussionen beim BME-Symposium deutlich, ist eine erforderliche kooperationsorientierte Unternehmenskultur. Der Aufbau digitaler Öko-Systeme, an denen Konkurrenten und branchenfremde Akteure partizipieren sollen, ist daher vor allem eine Organisations- und Kommunikationsaufgabe. Denn es geht darum, Akzeptanz und Vertrauen bei unterschiedlichen Stakeholdern des künftigen Öko-Systems zu schaffen. Ohne Vertrauen keine Kollaboration, ohne Kollaboration kein Netzwerk, ohne Netzwerk keine Wertschöpfungseffekte.

Volker Haßmann, BME