

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.

Nicht 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-

stands vorsitzende 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 2025 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 Jungunternehmen, 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-