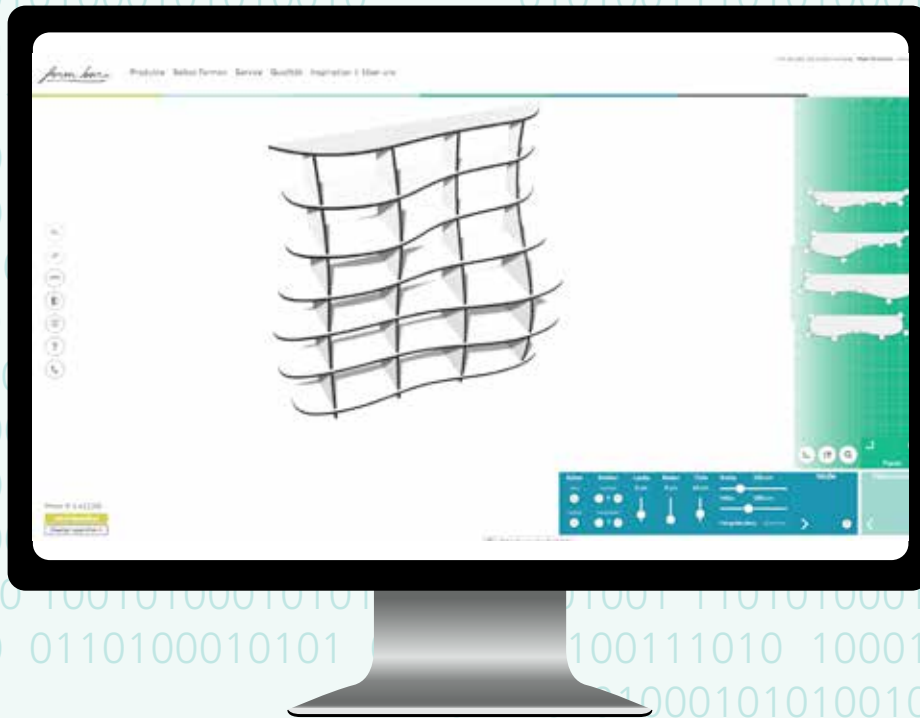


# IM+io

Das Magazin für Innovation, Organisation und Management



## Enterprise 4.0

Prozesse und Strukturen auf dem Prüfstand

**JETZT NEU:**  
Start-up im  
Spotlight

**Digitalisierungsscheck**  
für Ihr Geschäftsmodell



# Scheer Workshop

## Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und einführen

Do., 16. Juni 2016 in München

Erfahren Sie im interaktiven Workshop, wie Sie Digitalisierungspotenziale in Ihrem Unternehmen analysieren und erarbeiten Sie gemeinsam mit uns neue digitale Geschäftsmodelle, um Ihre Marktposition im Wandel zu sichern.



Weitere Infos und Anmeldung unter:  
[www.scheer-group.com/workshop](http://www.scheer-group.com/workshop)

**Scheer**

**AWSi**  
August-Wilhelm Scheer Institut  
für digitale Produkte und Prozesse

# Startschuss für Enterprise 4.0

Über die Kunst, intelligente Unternehmen ganzheitlich zu denken

Die jungen Gründer des Saarbrücker Start-up-Möbelherstellers Okinlab stehen für eine neue Dimension unternehmerischen Geistes in der Bundesrepublik. Mit ihrem internetbasierten Designtool form.bar eröffnen sie Kunden die Möglichkeit, ganz nach ihren individuellen Vorlieben und Bedürfnissen online Möbelunikate zu entwerfen und die eigenen Ideen von lokalen Schreinereien umsetzen zu lassen. Viel spricht dafür, dass es nicht zuletzt solche klugen Köpfe aus der Generation der Digital Natives sind, die die Zukunft Deutschlands mit ihrem Erfindergeist und ihrer Kreativität prägen werden, ohne dabei den Sinn fürs Praktische zu verlieren.

Um die vielversprechenden Konzepte dieser frisch gebackenen Entrepreneure gebührend zu würdigen, stellen wir ab jetzt zu Beginn jeder Ausgabe die Start-ups vor, deren Konzepte uns am stärksten beeindruckt haben und die sicher auch Sie als Leser begeistern werden.

Auch im Schwerpunktteil des aktuellen Heftes widmen wir den kleinen Senkrechtstartern viel Raum. Neben der Frage, welche Rolle Start-ups im Gesamtkontext einer digitalisierten Ökonomie einnehmen werden, wird unter anderem auch darauf eingegangen, welche Informationsnetzwerke Start-ups nutzen können und sollten, um auf die richtigen Zukunftstechnologien zu setzen.

Und auch bei der IM+io selbst stehen alle Zeichen auf Innovation, denn auch unser Fachmagazin wartet mit wichtigen Neuigkeiten auf, die wir Ihnen auf keinen Fall vorenthalten



möchten. Seit Ausgabe 1/2016 löst das AWS Institut für digitale Produkte und Prozesse (AWSI gGmbH) die IMC AG in der Trägerschaft des Magazins ab. Die IM+io kann nun sowohl von der Expertise und Forschung des AWS-Instituts profitieren, als auch von dessen großem Netzwerk aus Forschungspartnern, Großunternehmen, mittelständischen Unternehmen und neu entstehenden Start-ups. Weitere Informationen zu unserer Neuausrichtung lesen Sie im Beitrag auf S. 11.

Als Herausgeber der IM+io freue ich mich besonders darüber, allen Lesern für die kommenden Ausgaben ein noch breiter gefächertes Spektrum erstklassiger Fachbeiträge ankündigen zu dürfen.

Viel Spaß beim Lesen und Entdecken

*A.-W. Scheer*

Ihr August-Wilhelm Scheer

# Inhalt

## 16 „Wir haben das Potenzial gesehen, das in den Maschinen steckt“



## Scheer Innovation Review

- 8 No Name oder starke Marke?**  
Chancen und Herausforderungen im Ökosystem von Plattformunternehmen  
Ein Kommentar von Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer
- 11 It's time for change**  
Das AWS-Institut ist neuer Verleger der IM+io Fachzeitschrift
- 12 Referenzkundenmarketing 4.0**  
Mit der ERP-Einführung bei der österreichischen Brauerei Ottakringer gelang der Startschuss zum weltweit ersten Live-Implementation-Blog @SAP
- 16 NEUE RUBRIK: START-UP IM SPOTLIGHT**  
**„Wir haben das Potenzial gesehen, das in den Maschinen steckt“**  
Das Start-up Okinlab revolutioniert die Möbelfertigung

## Schwerpunkte

- 22 Verdränger, Störer oder Befähiger? Zur Rolle von Start-ups in der Digitalisierung**  
Carole Ackermann, Diamond Scull, Business Angels Switzerland
- 28 Informationsbeschaffung in Start-ups Mit klugem Networking erkennen Start-ups die Trends ihrer Branche**  
Günther Schuh, RWTH Aachen, Felix Lau, Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT)
- 34 Mehr Vertrauen, mehr Eigenverantwortung Wie die Basler Versicherung in die neue Arbeitswelt wechselt**  
Charles Imbacher, Balanced Performance Agency, Stephan Walliser, Saskia Dill, Basler Versicherung

**40 Ethisches Risikomanagement: Ein Baustein für digitale Geschäftsmodelle**  
**Reputationsverlust bei der Digitalisierung erkennen und begrenzen**

Rolf Scheuch, OPITZ CONSULTING GmbH

**46 Sicherheitswelten wachsen zusammen**  
**Herausforderung für Organisationen durch Industrie 4.0**

Christian Jacobs, qSkills GmbH & Co. KG,  
Michael Krammel, KORAMIS GmbH

**52 Quantitative Demand Management in der On-Demand Economy**  
**Business Modelling für Enterprise 4.0**

Alexander Vocelka, Andrei Belitski,  
Hans Bauer, Horváth & Partner GmbH

**60 Wertebasierte Leistungsdiagnostik**  
**Unternehmenskultur als Katalysator für Digitale Transformation**

Thomas M. Fischer, avantum consult AG

**66 Beyond Industrie 4.0**  
**Wenn die Technologie das Managementverständnis verändert**

Jean-Paul Thommen, EBS Universität Wiesbaden,  
Michèle Ruoff, Ruoff Factory

**74 Mittelstand und digitale Transformation**  
**Verschenkt die Säule der deutschen Wirtschaft Zukunfts- und Wettbewerbspotenziale wegen zu großer Komplexität und unzureichender IT- und Digitalisierungsstrategien?**

Holger Held, Hochschule Aalen, Marc Ruppert,  
FNT Cloud Solutions GmbH

## Netzwerk

**82 Scheer Innovation Network Spezial**  
**Geschäftsprozesse auf der Überholspur**

Den Weg zum Einsatz von SAP S/4Hana ebnen

**84 Software-Cluster Spezial**  
**Software-Cluster: Kompetenznetzwerk in allen Bereichen der Unternehmenssoftware**

**85 GFFT Spezial**  
**Wechsel beim GFFT-Gremium zur Auswahl der Ehrenmitglieder**

Forschung ist und bleibt der Ausgangspunkt von Innovation und Wachstum

## 46 Sicherheitswelten wachsen zusammen

### Herausforderung für Organisationen durch Industrie 4.0



# Scheer Innovation Review

- 8 No Name oder starke Marke?**  
Chancen und Herausforderungen im  
Ökosystem von Plattformunternehmen  
Ein Kommentar von Prof. Dr. August-Wilhelm  
Scheer
- 11 It's time for change**  
Das AWS-Institut ist neuer Verleger  
der IM+io Fachzeitschrift
- 12 Referenzkundenmarketing 4.0**  
Mit der ERP-Einführung bei der österreichischen  
Brauerei Ottakringer gelang der Startschuss zum  
weltweit ersten Live-Implementation-Blog @SAP
- 16 NEUE RUBRIK: START-UP IM SPOTLIGHT**  
**„Wir haben das Potenzial gesehen,  
das in den Maschinen steckt“**  
Das Start-up Okinlab revolutioniert  
die Möbelfertigung

# No Name oder starke Marke?

Chancen und Herausforderungen  
im Ökosystem von Plattformunternehmen

Ein Kommentar von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer





Die fortschreitende Digitalisierung führt dazu, dass sich Produkte und Prozesse verändern. Damit entstehen auch neue Marktstrukturen, insbesondere sogenannte Plattformunternehmen. Sie gehen gezielt eine zweiseitige Marktbeziehung ein, denn eine Plattform vermittelt zwischen Kunden und Lieferanten und lässt sich von beiden Seiten bezahlen. Die Mehrheit der teuersten Unternehmen der Welt sind mittlerweile Plattformunternehmen. Dazu gehören Google, Amazon, eBay und Apple. Sie alle beziehen Geld oder geldwerte Daten von beiden Seiten, von Kunden und auch Lieferanten. Die Macht einer solchen Plattform entsteht durch die Anzahl der Endkunden und die Anzahl der Lieferanten, kurz das Ökosystem dieser Plattform.

Nicht selten hat ein Plattformunternehmen nicht mehr zu bieten, als eine Vermittlerfunktion, also die eines Maklers von Produkten oder Dienstleistungen. Diese werden von einer Vielzahl von Anbietern erbracht. Daher lohnt es sich, den Blick auf die Chancen und auch die besonderen Herausforderungen eben dieser Unternehmen oder Einzelanbieter zu lenken.

„Zulieferer“ der Übernachtungsplattform Airbnb, die weder Hotels noch Pensionen besitzt, sondern nur zwischen Übernachtungsgästen und Anbietern von freien Zimmern vermittelt, sind entweder private Wohnungsbesitzer oder rein regional aufgestellte, kleine Pensionen. Sie profitieren eindeutig von der Marktkraft der Plattform und dies nicht nur, weil ihr Angebot weltweit zugänglich gemacht wird. Sie, die von jeher ohne die Strahlkraft einer Marke agiert haben, können dank der im Portal verfügbaren Kundenbewertungen zu nachgefragten Hidden Champions aufsteigen. Wie aber sieht es mit Unternehmen aus, deren Mehrwert eine Marke ist, deren Namen ein Qualitätslabel darstellt?

Plattformmärkte gibt es auch in der analogen Welt: Bringt ein Landwirt seine Tomaten zum Großmarkt, wo diese von Lebensmittelhändlern gekauft werden, sind das einfach nur Tomaten. Verkauft der gleiche Landwirt diese

Tomaten im eigenen Hofladen, so sind sie für den Kunden aufgeladen mit Attributen wie „regionales Produkt“, ÖKO oder gar BIO. An einem vergleichbaren Punkt müssen die strategischen Entscheider eines Labels oder eines Angebotes, das zur Marke werden soll, ansetzen. Hier geht es nicht um die Kärcher und Siemens dieser Welt, die Plattformen wie Amazon nur als einen von vielen Vertriebskanälen nutzen und im Internet mit einer eigenen Produktwelt beeindrucken. Es geht um die Anbieter von Teilprodukten, die auf der Plattform keine Visibilität mehr haben. Ist ihr Produkt in Qualität und Leistung alleingestellt, kann die Entscheidung für eine Plattform als Hauptvertriebskanal richtig sein, denn dann zählt das Mengengerüst. Ist dies nicht der Fall, wird man austauschbar. Es geht aber auch und gerade um die Anbieter von Dienstleistungen. Lässt man sich etwa als Beratungsunternehmen dazu verführen, nur noch als anonymer Zulieferer von einzelnen, wenn auch stark nachgefragten, Beratungssequenzen zu agieren, so wird man als Marke sehr schnell nicht mehr erkennbar sein und läuft Gefahr, vom Wettbewerb verdrängt zu werden. Hier bietet es sich zum Beispiel an, als Unternehmen unterschiedliche Rollen anzunehmen: Man kann mit einem eigenen Ökosystem Partner eines anderen sein und diese

## Plattformmärkte sind keine Herausforderung von morgen, sie existieren bereits – und das mit hoher Marktkapitalisierung.

Ökosysteme intelligent vernetzen, sodass man einmal als Zulieferer agiert, das nächste Mal als Hauptauftragnehmer und Makler für die Leistungen des anderen.

Plattformmärkte sind keine Herausforderung von morgen, sie existieren bereits – und das mit hoher Marktkapitalisierung. Als Zulieferer gilt es, die Chancen eines solchen enormen Vertriebsnetzes zu nutzen und gleichzeitig die eigene Marke, das eigene Alleinstellungsmerkmal zu pflegen und auszubauen. Dann ist auch der Wert für den jeweiligen „Makler“ höher, der starke Marken zu höheren Preisen anbieten kann als „No Name“.

Die Entwicklung digitaler Plattformen ist immer dann besonders stark, wenn es sich um Produkte handelt, die wenig komplex und mehr informationsnah sind und wenn sie auf den Konsumentenmarkt abzielen. Im B2B-Markt ist diese Entwicklung noch nicht ganz so dramatisch, aber genauso unaufhaltsam.

Auch wir, die Scheer Unternehmen, haben uns gezielt den neuen Herausforderungen zu stellen, mit klaren Zustandsanalysen und gezielten Plänen. Derzeit bieten wir mit Projektteams beim Kunden Beratungsleistungen an. Die „materielle Basis“ für unsere Produkte sind unsere Berater, also Menschen, mit dem Wissen in ihren Köpfen. Wenn wir dieses Wissen zumindest teilweise digitalisieren, in Form von Referenzmodellen oder von Projekterfahrungsdatenbanken, können wir die Multiplizierung dieses Wissens fast kostenlos vornehmen. Damit nutzen wir die Eigenschaft digitaler Märkte, dass die Erstellung von Information Kosten verursacht, die Verbreitung jedoch nicht. Das heißt, damit entstehen neue Möglichkeiten, mit denen wir uns beschäftigen. Wir bauen entsprechende Datenbanken auf, um auch die Performance von Kunden besser einschätzen zu können. Wir wollen durch diese Datenbanken über das Wissen von Projekten jederzeit verfügen können, auch über Tools und Methoden, mit denen wir arbeiten. Wir streben zudem eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit

unseren Kunden an, sodass nicht mehr unser Kunde feststellen muss, wo er Beratungsbedarf hat, sondern wir ihm die passenden Vorschläge unterbreiten können. Dazu müssen wir seine Prozesse monitoren, zum Beispiel durch Process Performance Monitoring. Das heißt, wir müssen hier auch ganz neue Ansätze verfolgen, um mit unseren Kunden zusammenzuarbeiten und die Kundenbindung zu erhöhen. Es geht auch um ad-hoc-Consulting, also darum, dass wir kleinere Einheiten an Consulting anbieten. Sieht ein Kunde ein Problem und meldet sich bei uns, so wollen wir in der Lage sein, etwa im 2-Stunden-Rhythmus, z. B. über eine Videokonferenz, sein Problem zu lösen. Dafür bauen wir gerade ein entsprechendes Kommunikationsnetzwerk auf.

Bis hierhin sind das interne Prozesse, die wir verändern. Aber wir müssen auch darüber nachdenken, wie sich unser Markt verändern wird, welche Marktteilnehmer auch in Richtung eines Plattformansatzes gehen werden. Heute verfügen wir über Projektteams, die mit den Kunden zusammenarbeiten; wir haben Partner und Freelancer. Es wird aber zunehmend zu einem Plattformkonzept kommen, bei dem ein Beratungsunternehmen zwar weiterhin Berater, Methoden, Tools und Kommunikation hat. Das Unternehmen muss aber künftig die Beziehung sowohl zu den Kunden als auch zu dem Zulieferer verstärken. Das heißt, dass am Ende das gesamte Ökosystem den Wert des Unternehmens ausmacht, also nicht nur die Kundenbeziehungen, sondern auch das Potenzial, das Partner und Freelancer bieten. Es geht darum, wie stark dieses Ökosystem ist und in welcher Qualität und Quantität digitalisierte Methoden und digitalisierte Tools zur Verfügung stehen, um dieses Ökosystem zu managen. Unser Ziel ist es, uns als wichtige Beratungsplattform zu etablieren, die auch viele andere Unternehmen benutzen. Je schneller wir in diese Richtung gehen, umso größer ist unsere Chance, auch in diesem Kontext auf dem Markt eine markante Position einnehmen zu können.

Die Rollen können dabei unterschiedlich sein: Wir können mit unserem Ökosystem Partner bei der SAP sein oder bei einem großen Consulting Unternehmen. Wir sind bereits gegenwärtig in Projekte von SAP eingebunden. Es ergibt sich jedoch auch, dass SAP bei uns in einem großen internationalen Projekt die Partnerrolle einnimmt. Die Ökosysteme vernetzen sich sinnvoll untereinander, und damit entstehen auch im Beratungsbereich neue Marktstrukturen. ■

# It's time for change

## Das AWS-Institut ist neuer Verleger der IM+io Fachzeitschrift

Die IM+io ist Ihr Fachmagazin für technologiegetriebene Innovation und digitale Transformation. In unserer heutigen Zeit, die von Veränderungen geprägt ist und in der sich neue Technologien quasi über Nacht etablieren, ist es wichtiger denn je, aktuellen Trends zu folgen, in Innovationen zu investieren und sich selbst weiterzuentwickeln, um nicht den Anschluss zu verlieren. Die IM+io Fachzeitschrift möchte ihren Lesern neue, innovative Impulse geben, sie auf dem aktuellen Stand halten und sie dadurch bei der Entwicklung eigener Ideen und Konzepte im Kontext der digitalen Transformation unterstützen. Um diese Aufgabe optimal erfüllen zu können, wird auch die Zeitschrift selbst stetig weiterentwickelt.

So hat es sich das AWS-Institut für Digitale Produkte und Prozesse als neuer Verleger zum Ziel gesetzt, die Zeitschrift noch aktueller, zukunftsprägender und spannender zu machen, wobei am starken Grundkonzept der IM+io festgehalten wird. Das Institut ist eine gemeinnützige, unabhängige Forschungseinrichtung, die sich dem Thema Digitalisierung und dessen Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft verschreibt. Aufgrund dieser inhaltlichen Nähe zu den Themen der IM+io ergeben sich wertvolle Synergien, die zukünftig genutzt werden können. Das AWS-Institut nimmt mit seiner Forschung rund um das Thema digitale Transformation eine Vorreiterrolle ein. Davon wird das Fachmagazin in Zukunft profitieren. So wird der Fokus der Ausgaben noch stärker auf die Digitalisierung in unterschiedlichen Branchen sowie neue Geschäftsmodelle und -ideen gelegt werden. Dadurch ist die IM+io nicht mehr nur am Puls der Zeit, sondern hoffentlich schon einen Schritt voraus. Gleichzeitig stärkt der Verlagswechsel die Position der IM+io als Fachzeitschrift an der Schnittstelle von Wirtschaft, Wissenschaft und innovativen Start-ups. Dies wird sich künftig in einer zunehmenden Vielfalt der Beiträge und Autoren äußern. Damit soll den Lesern ein möglichst breites Spektrum unterschiedlichster Konzepte und Methoden in den

verschiedensten Branchen geboten werden. Eine erste Veränderung erleben Sie bereits in dieser Ausgabe. Aufgrund der stärkeren Fokussierung auf neue Geschäftsmodelle und -ideen gibt es beginnend mit dieser Ausgabe eine eigene Start-up Rubrik. Hier stellt die IM+io neue, junge und innovative Unternehmen vor. Dabei soll es nicht nur um das Produkt und das Geschäftsmodell an sich gehen. Wir möchten Ihnen auch zeigen, wer die klugen Köpfe sind, die dahinter stecken und die sich mutig auf die Achterbahnfahrt „Start-up“ begeben haben. In der aktuellen Ausgabe stellen wir Ihnen das unkonventionelle Start-up Okinlab vor (siehe S. 16).

Wir werden Sie auch in Zukunft mit der IM+io up-to-date halten und Ihnen hochwertige Fachbeiträge bieten. Mit der IM+io erfahren Sie schon heute, wie die Digitalisierung die Welt verändert. Auf unserem neuen Scheer Innovation Review Portal können Sie online unter [www.scheerinnovation-review.de](http://www.scheerinnovation-review.de) außerdem Teil unserer aktiven Community werden, über Themen rund um die Digitalisierung diskutieren und Ihr persönliches Netzwerk erweitern. Nehmen Sie selbst eine Vorreiterrolle ein und teilen Sie Ihre eigenen innovativen Ideen und Konzepte mit anderen.

Freuen Sie sich auf die Veränderung – freuen Sie sich auf noch spannendere, noch relevantere Beiträge, auf neue, wegweisende Experten, auf neue Rubriken, auf mehr zusätzliche digitale Inhalte, auf eine größere Community und vieles mehr.

Wissen Sie schon heute, was morgen wichtig ist! ■



Dr. Dirk Werth, wissenschaftlicher Direktor des AWS-Instituts und neuer Chefredakteur der IM+io, über die Weiterentwicklung des Fachmagazins.

Der Verlagswechsel stärkt die Position der IM+io als Fachzeitschrift an der Schnittstelle von Wirtschaft, Wissenschaft und innovativen Start-ups.

# Referenzkunden- marketing 4.0

Mit der ERP-Einführung bei der österreichischen Brauerei Ottakringer gelang der Startschuss zum weltweit ersten Live-Implementation-Blog @SAP



20.150 Seitenaufrufe im SAP News Center mit einer Durchschnittsverweildauer von rund 3 Minuten und knapp 100 neue Newsletter-Abonnenten. So lesen sich die nüchternen KPIs im Management Summary zu einer in der SAP-Welt erstmalig durchgeführten Marketingkampagne – dem Live-Implementation-Blog @SAP. Wirklich spektakulär ist aber der eigentliche Ansatz, der hinter diesem Live-Blog steht, nämlich die Idee einer ganz neuen Kundenansprache, die so nur in der digitalen Welt möglich ist.

Für das Experiment fand man mit der österreichischen Brauerei Ottakringer, die gerade in der Umsetzung eines SAP-Implementierungsprojekts war, und in Scheer Austria als deren Implementierungspartner die passenden Verbündeten. Gemeinsam beschloss man, erstmalig live und Schritt für Schritt, die Phasen einer hochkomplexen SAP-Implementierung über Blogposts mit Kommentarfunktion zu begleiten und transparent in den Markt zu kommunizieren. Modernes Customer Experience Management hielt so Einzug ins B2B Segment.

Eigentlich wollte Georg Reich, CIO der Ottakringer Brauerei, nur ein Plakat – eines aus der SAP Marketing Serie „Smart Business Runs SAP“. Diese bislang sehr erfolgreiche und viel beachtete Referenzkundenkampagne hat den Charme, beiden Partnern im Reputation Management und in der Kundenansprache weiterzuhelfen. Doch bei SAP hatte man diese Kampagne gerade abgeschlossen und dachte über neue Wege des Referenzkundenmarketings in einer zunehmend digitalen Welt nach – auch und gerade, um mittelständische Unternehmen

zu erreichen. Man war bereit, entsprechende Ressourcen in das Experiment „Live-Implementierungsblog“ zu investieren und so ein ganz neues Format der Customer Journey zu testen – was man brauchte, waren die richtigen Partner. Hier konnte dann die Ottakringer Brauerei davon überzeugt werden, die Einführung ihres ERP-Systems so zu begleiten. Auch der Implementierungspartner Scheer Austria ließ sich von dem Projekt begeistern. Zielgruppe sollten vor allem CIOs, IT-Leiter sowie Bereichs- und Prozessverantwortliche sein, die eine ERP-Einführung planen.

#### Vom Skeptiker zum engagierten Blogger

Eine intensive Konzeptionsphase begann. Fachautoren aus dem Projekt mussten identifiziert und ihnen ein Journalist für Interviews und Formulierungshilfen an die Seite gestellt werden. Eine leicht handhabbare Blogseite im SAP News Center musste erstellt und mit „Bier-KuLT“, dem Projektnamen, ein einprägsamer Titel gefunden werden. Noch bevor der Blog

Zielgruppe sollten vor allem CIOs, IT-Leiter sowie Bereichs- und Prozessverantwortliche sein, die eine ERP-Einführung planen.