OLIVER WYMAN

DIGITALES DEUTSCHLAND

DEN STANDORT NUTZEN, VOM STANDORT PROFITIEREN

DICHTEN
DENKEN
DIGITALISIEREN

Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschland ist das Land der Dichter und Denker. Viel verdanken wir dem Prinzip der Beweglichkeit, neudeutsch: Agilität. Ein Mainzer Goldschmied namens Johannes Gutenberg erfand ganz agil den maschinellen Buchdruck: Dass die metallenen Lettern beweglich und tauschbar waren, diese Idee brachte den Durchbruch. Das gedruckte Buch – plötzlich Massenartikel – ist ein Meilenstein der heutigen Wissensgesellschaft. Made in Germany.

Mehr als 550 Jahre später blicken wir auf Smartphones und Tablets. Die Buchstaben: virtuell, digital, flüchtig. Und viele sagen: Das Land der alten Buchdrucker steht erst am Anfang seiner digitalen Transformation. Ein Viertel aller Berufsbilder könnte schon bald verschwunden sein. Automatisiert, digitalisiert – und weg, was die ausführenden Menschen angeht.

Unternehmen stehen am Scheideweg: Manche datengetriebenen Zukunftstechniken machen eher Angst als Mut. Das deutsche Wirtschaftswachstum speist sich seit 2013 fast nur noch aus Mehrarbeit anstatt aus Produktivitätsfortschritt. Zahlreiche Marktführer laufen Gefahr, durch die digitale Disruption ihre Position einzubüßen – quer durch alle Branchen. Deutschland zaudert: Haben wir die Digitalisierung im Griff? Oder sie uns?

Wir sind fest überzeugt: Wenn Unternehmen jetzt entschlossen und besonnen handeln, bietet die digitale Ära im bildungsstarken Deutschland enorme Chancen. Ein Festhalten an vermeintlich unveränderlichen Ingenieurstraditionen wäre gefährlich. Ihre Modernisierung und Weiterentwicklung birgt aber große Chancen. Wer die Digitalisierung anpackt, muss einige Kernfragen auf drei Gebieten durchdenken und neue Antworten finden: Wettbewerb, Organisation und Technologie. Mit dieser Studie zeigen Ihnen unsere Digitalisierungsexperten entlang dieser drei Dimensionen, worauf es bei der digitalen Transformation wirklich ankommt – und wie Sie Ihren Kunden ganz neue Erlebnisse bieten.

Auch für uns bei Oliver Wyman ist diese Querschnittsveröffentlichung ein Novum: Rund 20 Partner haben mitgeschrieben – mit gutem Grund: Digitalisierung betrifft alle Branchen und Funktionen. Sie sprengt ganz einfach die Matrix.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr

Dr. Kai Bender
Head of German Digital Practice
Oliver Wyman

12 THESEN ZUM DIGITALEN UMBAU

WETTBEWERB

Neu entstehende **Ökosysteme**, nicht alte Industriestrukturen, bieten die größten Chancen.
> Seite 6

Produktzentrierte Unternehmen müssen umdenken – und immer zentral vom **Kundenbedürfnis** ausgehen.
> Seite 8

Auch in reifen Branchen reicht „Leistung nach Vorschrift" nicht mehr aus. **Kundenerlebnisse** sind gefragt.
> Seite 9

Wer die Gratwanderung zwischen Datenschutz und Datennutzung **rechtssicher** beherrscht, wird sich durchsetzen.
> Seite 10

ORGANISATION

Agile Organisationsformen gedeihen nicht nur im sonnigen Silicon Valley. Deutsche Unternehmen können die Mehrheit ihrer heutigen Mitarbeiter erfolgreich mit auf die digitale Reise nehmen.
> Seite 12

Der Aufbau neuer Geschäfte ist so einfach wie nie zuvor. **Trial and Error** gehört zum Geschäft.
> Seite 14

Intelligente Bedarfsprognosen und automatisierte Steuerung machen **Lieferketten** deutlich effizienter.
> Seite 15

Compliance ist eine Frage der Unternehmenskultur – auch agile Organisationen können sie einhalten.
> Seite 16

TECHNOLOGIE

Künstliche Intelligenz verändert unser Lernen und Arbeiten.
> Seite 18

Blockchain ist keine Spielerei. Sie wird zur Grundlage für sichere Transaktionen in allen Branchen.
> Seite 20

Robotik und Sensorik werden Effizienz und Qualität in der Produktion auf ein völlig neues Niveau heben.
> Seite 21

Bestehende IT-Systeme müssen entrümpelt werden, so teuer sie auch waren. **Offenen Schnittstellen (APIs)** gehört die Zukunft.
> Seite 22

BRANCHENKONVERGENZ – JA, BITTE!

Die Digital-Ökonomie kennt keine Branchengrenzen. Sie schafft sich eigene Ökosysteme, ignoriert alte Industriegesetze und reißt Eintrittsbarrieren ein. Gewinner sind diejenigen, die sich ganz dem Kundennutzen verschreiben.

NUR WER SEIN INDUSTRIESILO VERLÄSST, KANN RELEVANTE KUNDENBEDÜRFNISSE ENTDECKEN UND ADRESSIEREN.

Das gilt auch für die deutsche Industrie mit Schwerpunkten wie Automobilbau, Maschinenbau, Gesundheit und Versicherungen. Die Herausforderung für Unternehmen: Sie müssen gewachsene Stärken ins Digitalzeitalter überführen, um sich gegen neue Konkurrenten zu behaupten, die gnadenlos aus der Kundenperspektive denken – und so den Markt aufrollen. Uber hat sich lange als ein App-Anbieter auf die Fahrzeuge der Fahrer verlassen und wird nun selbst zum großen Einkäufer autonom fahrender Flotten. Amazon beginnt gerade, nach dem Ausbau der Onlineherrschaft im Handel auch klassische Ladenflächen aufzubauen. In Deutschland plant das Start-up Ottonova eine digitale Krankenkasse für die Generation Y.

Viele digitale Querschnittslösungen unterminieren bestehende Industriesilos, Branchengrenzen erodieren:

Autohersteller stehen im Wettbewerb mit Digitalplattformen. Die Kernfrage: Wer organisiert die Mobilität von morgen?

Airbnb oder Lyft haben passende Versicherungslösungen bereits integriert – digitale Bündelangebote wie Telematik oder Domotik/Smart Home entstehen in vielen Bereichen. Die Kernfrage: Wer besetzt den Kundenzugang?

Apps wie Livongo oder Zipongo bieten Behandlungsprogramme und Ernährung für effektives Gesundheitsmanagement. Auch Supermarktketten wie Walmart positionieren sich im Gesundheitsmanagement. Die Kernfrage: Wer sichert sich die Marge?

Entscheidend für den Erfolg ist, den digitalen Einstiegspunkt in das jeweilige Ökosystem zu besetzen. Digitale Marktführer greifen einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung ab, häufig entstehen Oligopol- oder gar Monopolstrukturen. Traditionelle Unternehmen können sich hier, ausgehend von ihrem Kerngeschäft, mit neuen Angeboten und Dienstleistungen positionieren: Autohersteller bieten Mobilitätsdienstleistungen, Maschinenbauer übernehmen die Vernetzung von maßgeschneiderten Anlagen, und Versicherungen kooperieren mit InsurTech-Start-ups. So verbinden sie ihr langjähriges Geschäfts-Know-how mit Digitalkompetenz für neue Angebote.

Nach dem Vorbild der digitalen Vorreiter müssen deutsche Unternehmen jedoch umdenken, sich mit Kooperationspartnern und Kunden vernetzen und neue Angebote für die digitale Welt kreieren: Alte Stärken wie Innovationskraft, effiziente Fertigung und hohe Qualität werden Bestand haben. Doch nicht nur das Produkt muss überzeugen, es kommt auch auf die zeitgemäße Kundeninteraktion an. Entscheidende Wettbewerbsvorteile haben jene Marktteilnehmer, die am besten relevante Kundenbedürfnisse verstehen, definieren und adressieren.

ANTENNEN AUSFAHREN – PROBLEMLÖSER GESUCHT

Mit der Digitalisierung verschiebt sich die Rolle des Produzenten: Der Kunde erwartet von ihm, dass er immer mehr zum Problemlöser wird. Hersteller müssen dafür ihre Produkte stärker vernetzen und um Dienstleistungen ergänzen – bevor es andere tun. Damit muss sich der Fokus ein Stück weit ändern, weg von Entwicklung und Produktion, hin zum Kunden.

Seit der Industrialisierung stand bei deutschen Herstellern das Produkt im Mittelpunkt: Erstklassige Autos, Maschinen, Medizintechnik – sie sind Basis des einzigartigen Klangs von „Made in Germany". Lange waren physische Eigenschaften, die Haptik, Funktionalität, Wertigkeit und das Design von überragender Bedeutung: Gute Qualität, Zuverlässigkeit und ein angemessener Preis – damit war Erfolg fast garantiert.

DIE IN DEUTSCHLAND AUSGEPRÄGTE LIEBE ZUM PRODUKT KANN ZUM BREMSFAKTOR WERDEN.

Heute rückt die Orchestrierung der Nutzung in den Mittelpunkt. Kunden bemessen die Qualität von Produkten und Diensten zunehmend daran, mit welcher Leichtigkeit sie die immer komplexeren Probleme vollständig lösen. Der Kunde ist nicht mehr für die Nutzung eines Geräts verantwortlich, sondern das Gerät für die Lösung des Kundenproblems. In der vernetzten Welt spielen verschiedene Produkte und Lösungen plötzlich zusammen – ohne Rücksicht auf Branchengrenzen: Das selbstfahrende Auto ermöglicht neben dem komfortablen Personentransport auch Lieferdienste. Oder in einer großen Flotte gar einen effizienten Personennahverkehr.

Die Auswirkungen sind immens, sie verändern ganze Wertschöpfungsketten: Künftig wird nicht mehr das Auto gekauft, sondern Mobilität. Kühlschränke organisieren die Lebensmittellogistik. So entstehen Chancen: Wer im Smart Home die Schnittstellen besetzt, baut engste Kundenbeziehungen auf.

Freilich sollten die traditionellen Stärken der Entwicklung und des Baus vorzüglicher Produkte in Deutschland nicht über Bord gehen. Doch allzu produktorientierte Unternehmen sollten sich wappnen und ihre Fähigkeiten ausbauen, Kundenbedürfnisse zu verstehen oder sogar neu zu wecken. Besonders hilfreich sind Kenntnisse in Sachen Vernetzung, Software und Cloud sowie die Bereitschaft, mit Digitalprofis neue Partnerschaften zu schließen.

Aus der intelligenten Kombination erstklassiger Produkte mit Datenanalysen und Sensorik entstehen attraktive Angebote: Das Auto der Zukunft sammelt etwa permanent Daten zum Verkehr, Fahrbahnzustand und selbst zu den Aktivitäten der Reisenden. Die Erkenntnisse münden in neue Geschäftsmodelle wie noch bessere Navigation, zielgerichtete Kundenempfehlungen oder die Übermittlung der Vitalwerte an Ärzte und Versicherungen. Auch Patienten verhalten sich in einem transparenten Gesundheitssektor zunehmend wie Kunden: Sie wählen informiert zwischen Ärzten, Tarifen und Heilangeboten aus – und lassen sich „gesundes Verhalten" honorieren. Auch hier gilt: Wer weit vorne sein will, sollte den Zugang zum jeweiligen digitalen Ökosystem besetzen.

VOM VERSORGER-EINERLEI ZUR ERLEBNISWELT

Energieversorger kennen das Problem: Wer Strom und Gas liefert, wird im Zeitalter von Vergleichsportalen zunehmend austauschbar. Die Kundentreue früherer Tage ist Geschichte. Eine reine Fokussierung auf Effizienz reicht in diesem Wettlauf um Wechselwillige nicht aus, da auf lange Sicht der Margenverlust allein durch weitere Kostenanpassungen nicht aufzufangen ist.

KOSTENDRÜCKEN IST AUSGEREIZT. AUCH COMMODITY-ANGEBOTE MÜSSEN EINZIGARTIG WERDEN.

Wenn also permanente Einsparrunden nicht zum Ziel führen, müssen andere, zusätzliche Vorteile geschaffen werden, um sich von Konkurrenten positiv abzuheben. Gut beraten sind jene Unternehmen, die sich eng an definierten Zielgruppen orientieren und rund um passende Themenkomplexe Erlebniswelten aufbauen.

Beispiel intelligentes Haus: Statt nur Strom zu liefern, können Unternehmen bei Familien mit Eigenheim punkten, indem sie sich als Partner für effizientes und sicheres Wohnen aufstellen. Das Angebot reicht dann von der Energieberatung über Solarstrom-Lösungen und Speichertechnik bis hin zu Sicherheitskonzepten für das Haus. Kunden honorieren solche Expertise aus einer Hand. Das zeigen Analysen von Oliver Wyman: 89 Prozent der Kunden, die entsprechende Leistungen rund um Energie beziehen, stellen Komfort und Einfachheit weit über das Thema Preis und Sparpotenzial.

Den entscheidenden Schlüssel zur neuen Kundeninteraktion bieten digitale Vertriebsplattformen: Sie helfen enorm beim Aufbau sowie beim Testen und schnellen Anpassen der Erlebniswelten. Weitere Leistungen lassen sich flexibel einbinden, das Unternehmen lernt schnell, welche Angebotskompositionen im Markt ankommen.

Nicht nur die Reaktionskraft wächst, zugleich sinken auch die Kosten dank zunehmend automatisierter Abwicklung bis hin zum Kundenservice. Je nachdem, wie komplex die Prozesse zuvor waren, sind 50 bis 70 Prozent Ersparnis möglich. Erfolg versprechen die digitalen Vertriebsplattformen vor allem dann, wenn von Anfang an Fachabteilungen und IT-Experten daran zusammenarbeiten. Sie sollten in agilen Strukturen gemeinsam neue Produkte entwickeln, analysieren und verbessern.

Gleichzeitig darf sich der Vorstand nicht mit einer „Insel der Innovation“ begnügen. Erforderlich ist ein umfassendes Umdenken und Mitdenken in der gesamten Organisation. Um das zu bewegen und der Commodity-Falle zu entgehen, steht die Unternehmensspitze in der Pflicht.

Die Früchte der Arbeit sind verlockend: Bei einem überzeugenden Umbau in Richtung Erlebniswelt kann es langfristig gelingen, die Zahlungsbereitschaft der Kunden für die bezogenen Leistungen dauerhaft nach oben zu verschieben.

CYBER-ATTACKEN VERHINDERN, INFORMATIONSSCHÄTZE HEBEN

Hightech-Nationen wie Deutschland sind hochgradig bedroht: Ihr über Jahrzehnte gereiftes intellektuelles Kapital weckt Begehrlichkeiten. In einer zunehmend digitalisierten Produktionswelt gilt es, die vernetzten Systeme gegen Cyber-Attacken und anderen Missbrauch zu sichern. Nur wenn Unternehmen ihre Ideen und Innovationen zuverlässig schützen, können sie Wissensvorsprünge kapitalisieren. Widerstandsfähigkeit wird so zum immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor.

WER DATENSICHERHEIT FRÜH UND STRATEGISCH ANGEHT, VERSCHAFFT SICH WETTBEWERBSVORTEILE.

Zahlreiche Studien belegen die Massivität der Cyber-Kriminalität. 51 Prozent aller deutschen Unternehmen waren nach einer Studie des Branchenverbands Bitkom in den letzten zwei Jahren Opfer von digitaler Wirtschaftsspionage, Sabotage oder Datendiebstahl. Besonders gefährdet: Automobilbau, Chemie und Pharma sowie das Finanz- und Versicherungswesen. Im Maschinen- und Anlagenbau verschärfen die Megatrends Industrie 4.0 und Internet der Dinge die Folgenschwere möglicher Angriffe.

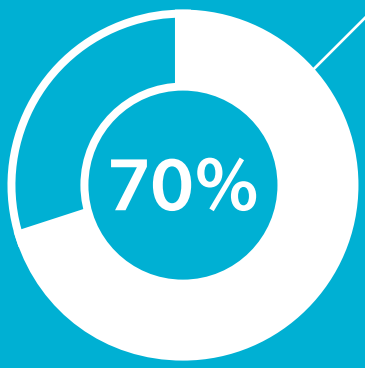
Ein gutes Risikomanagement darf sich nicht auf IT-Fragen beschränken. Bei einem spektakulären Fall wurde jüngst ein Autozulieferer um kolportierte 40 Millionen Euro betrogen, indem Kriminelle mit falscher Identität agierten und Überweisungen veranlassten, die angeblich vom Chef vertraulich abgesegnet waren. Das Beispiel zeigt: Oft geht es nicht um technische Schwachstellen. Unabdingbar für einen umfassenden Informationsschutz ist deshalb die gezielte Aufklärung der Belegschaft.

Das Sensibilisieren aller Mitarbeiter für mögliche Angriffsszenarien ist fraglos zeitintensiv, aber alternativlos. Das Thema Informationsschutz gehört auf die Vorstandsagenda. Die Abwehrstrategie muss mit klarer Priorisierung, einer Definition der eigenen Risikoakzeptanz und entsprechender Ressourcenplanung erfolgen. Essenziell ist eine Bestandsaufnahme: Welche Informationswerte sind in gegenwärtigen oder in künftigen Geschäftsmodellen besonders werthaltig und erfolgskritisch?

Wer in seinem Unternehmen eine Kultur für ganzheitlichen Informationsschutz schafft, profitiert doppelt: Die Wahrscheinlichkeit, den Attacken zum Opfer zu fallen, sinkt beträchtlich. Zudem steigt mit der Klarheit über die wahren „Kronjuwelen“ im Unternehmen auch die Fähigkeit, diese Stärken gewinnbringend im Wettbewerb einzusetzen. Automobilhersteller erkennen beispielsweise, dass ihre wichtigsten Informationsbestände nicht nur in der Entwicklungsabteilung für neue Fahrzeuge liegen, sondern auch an den Kundenschnittstellen Vertrieb, Wartung, Finanzierung und Mobilität. Diese Erkenntnis schärft das Bewusstsein für neue, kundenzentrierte Geschäftsmöglichkeiten. Frühwarnsysteme sind gleichsam mehr als nur Instrumente zur Risikominderung – sie taugen auch als Detektoren für Chancen.

MEHR CHANCEN ALS RISIKEN

WAS JETZT ZÄHLT UND WAS SIE WISSEN SOLLTEN



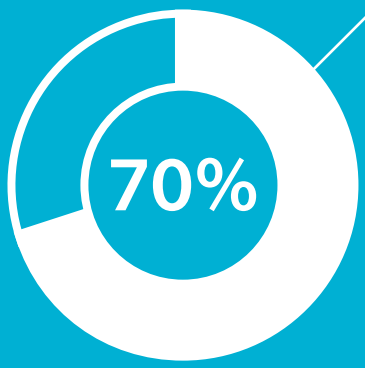
Auslandsinvestitionen

70 Prozent der globalen Entscheider nennen Deutschland das wichtigste europäische Land für Auslandsinvestitionen. Der Standort bleibt attraktiv.

153

Industrie 4.0

153 Milliarden Euro beträgt laut BMWI das volkswirtschaftliche Potenzial von Industrie 4.0 durch Kosten- und Umsatzeffekte allein für den deutschen Markt bis zum Jahr 2020.



Vertrieb und Kundenservice

Bis zu 70 Prozent der Prozesskosten für Vertrieb und Kundenservice in Dienstleistungsbranchen lassen sich in Deutschland durch digitale Abwicklungsplattformen einsparen.

ALTE HIERARCHIEN SCHLEIFEN

Digitalisierung ist insbesondere auch eine Organisationsfrage. Der Anspruch des Kunden ist klar: Er ist es gewohnt, seine Bedürfnisse jederzeit und allerorts erfüllt zu bekommen. Ganz gleich, ob er anruft, mailt, eine App nutzt oder im Laden steht: ein durchgängiges und allzeit verfügbares Kundenerlebnis wird von ihm als Standard erwartet. Erfolgreiche originäre Digitalkonzerne wie Apple haben die Messlatte hoch gelegt.

Dieser neue Anspruch stellt Entscheider vor immense Herausforderungen. Erst wenige Unternehmen in Deutschland sind in der Lage, nahtlos verknüpfte Kundenkanäle online wie offline zu garantieren. Simpler Grund ist ein über lange Jahre gewachsenes Abteilungsdenken: Produkte und Dienste werden traditionell in getrennten Verantwortungsbereichen erstellt – oft verbunden mit strengen Hierarchien und klarer Aufgabenteilung. In der digitalen Welt werden die Grenzen traditioneller Strukturen und Führungsmodelle plötzlich offensichtlich. Entscheidungsgremien werden mehr und mehr durch lokale und sehr direkte Entscheidungswege ersetzt, die die Autonomie der Teams vor Ort stärken und diese befähigen, viel schneller zu einer Lösung zu kommen.

WER SEIN UNTERNEHMEN AGIL AUFSTELLEN WILL, MUSS DAFÜR NICHT INS SILICON VALLEY ZIEHEN.

Kritisch für den Markterfolg sind zunehmend agile Organisationsformen. Wer aufgrund einer überkommenen Silomentalität Energie vergeudet und sich aufwendig um die interne Steuerung kümmern muss, büßt an Tempo und Flexibilität ein, wenn es um Entscheidungen geht. Agile, kundenzentrierte Organisationen setzen auf funktionsübergreifende Teams. Diese legen ausschließlich Wert darauf, was nötig ist, um das jeweilige Kundenbedürfnis zu befriedigen. Strikte Arbeitsteilung oder differenzierte Aufgabenbereiche gehen über Bord.

Agilität wirkt als Wachstumsturbo: Agile Organisationen verbessern ihre Produkte und Services bis zu zwanzig Mal öfter als traditionelle Organisationen. Um agil auftreten zu können, brauchen Unternehmen vor allem qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die mit einem hohen Grad an Autonomie und Eigenverantwortung umgehen können. Die Erfolge zeigen sich im Silicon Valley: schnell, schlank, immer nah am Kunden. Doch auch in Deutschland herrschen hervorragende Standortbedingungen für Talente. An erstklassigen Forschungs- und Bildungseinrichtungen mangelt es nicht. Hiesigen Unternehmen kann es gut gelingen, die kreative Elite zu binden – mit Jobs, die flache Hierarchien und eigene Entscheidungshoheit versprechen. Mitarbeiter, die den neuen Weg nicht sofort mitgehen können, müssen von etablierten Unternehmen die Chance erhalten, sich weiterzuentwickeln und den Wandel mitzugestalten: Erst durch die Kombination aus Markterfahrung und digitalen Methoden entfaltet Agilität ihre maximale Schlagkraft.

Wer seinem Unternehmen zu mehr Agilität verhelfen will, geht am effizientesten schrittweise vor: Typischerweise werden in wenigen Pilotprojekten oder unter Nutzung von Inkubatoren erste Erfahrungen mit funktionsübergreifenden Teams gesammelt – vom Geschäftsspezialisten bis hin zum Programmierer. In einem nächsten Schritt müssen dann aber die neuen Arbeitsweisen auch in die Kernprozesse integriert werden – und das bringt unweigerlich eine Neugestaltung der Strukturen, der Arbeitsweise und der Kultur für zumindest einen Teil der Unternehmen mit sich.

Eine „gesunde" Kultur kann schwerfällige oder defekte Prozesse heilen, solange es eine offene Kultur mit hohem Engagement des Einzelnen ist. Das größte Engagement wird erreicht, wenn den Teams die Problemstellung, nicht aber die möglichen Lösungswege vorgegeben werden. Dabei ist es wichtig, dass auch in Deutschland Fehler erlaubt und sogar gewünscht sind und im Sinne einer Experimentierkultur Einzug in die neuen Arbeitsweisen erhalten.

IN JEDEM RIESEN SCHLUMMERT EIN START-UP

Deutsche Marktführer sind hohen Wettbewerbsdruck seit jeher gewohnt. Nun aber treten quer durch alle Branchen neue Kontrahenten auf den Plan, die mit den Möglichkeiten der Digitalisierung in kürzester Zeit bedrohlich werden. Bleibt die Reaktion der etablierten Marktteilnehmer aus, laufen sie Gefahr, im Kerngeschäft verdrängt zu werden. Die gute Nachricht: Auch die Etablierten können ihrerseits die Digitalisierung nutzen, um schnell Produkte einzuführen, ihr Portfolio zu erweitern oder in ganz neue Geschäftsfelder einzutreten.

NEUE GESCHÄFTE AUS DER TAUFE HEBEN – SO SCHNELL UND GÜNSTIG WIE NIE ZUVOR.

Entscheidend kommt es bei neuen Vorhaben darauf an, eine gute Balance zu finden zwischen Risiko, Kosten und Umsetzungstempo. Auf allen Handlungsfeldern kann sinnvoll eingesetzte Digitaltechnik helfen – vor allem, was offene Feedbackkultur, eine schlanke Produktentwicklung und schnelle Bereitstellung angeht.

Im Grunde ist es simpel: Wer das Risiko von Fehlschlägen kalkulieren will, muss lernen, die potenziellen Kunden und ihre Zahlungsbereitschaft einzuschätzen. Schon in der frühen Ideenphase empfiehlt es sich, Kundenfeedback einzuholen und vielversprechende Innovationen schrittweise gemeinsam mit den künftigen Nutzern voranzutreiben. Wer ein Problem ganz rudimentär mit einem zunächst auf den Kern reduzierten Funktionsumfang (Minimum Viable Product) löst, kann seine Aufmerksamkeit auf jene Themen lenken, die den Kunden wichtig sind. Google ist so gestartet.

Bei der Realisierung neuer Geschäftsideen war der damit verbundene IT-Aufwand früher häufig der Bremsfaktor. Inzwischen sind keine Millionenbeträge mehr nötig, die Anfangsinvestitionen in der digitalen Welt sind stark gesunken. Wer das clevere Neudenken beherrscht und dabei bestehende Systeme nicht zwanghaft erweitern will, sondern im Gegenteil hinterfragt, ist auf dem besten Weg. Wie sich neue Funktionalitäten etwa rund um Abrechnungsthemen kostengünstig realisieren lassen, zeigen Beispiele aus der Versorger- oder Telekommunikationsbranche. Die Effizienzgewinne müssen nicht zwangsläufig die Newcomer einstreichen.

Auch was Schnelligkeit (Time-to-Market) angeht, können etablierte Marktteilnehmer zulegen. Die Release-Frequenz digitaler Unternehmen, zum Beispiel aus der Gaming-Branche, zeigt es: Erste Versionen neuer Angebote müssen schnell pilotiert werden, um danach in kurzen Iterationen neue Funktionalitäten nachzulegen und so den Kunden immer wieder neu zu überzeugen.

WISSEN, WANN DER KUNDE KAUFEN WIRD

Ausgeklügelte Lieferketten haben für die Exportnation Deutschland eine vitale Bedeutung, wie Adern halten sie den Warenkreislauf in Gang. Schon heute verursachen punktgenaue Lieferung und entsprechende Lagerhaltung hohe Kosten – doch die Anforderungen werden noch steigen: Kunden erwarten Convenience zum Nulltarif, Techniker brauchen Ersatzteile zur richtigen Zeit am richtigen Ort, um die Infrastruktur in Gang zu halten. Und der wachsende Wunsch nach Individualisierung erfordert flexible Fertigungsprozesse und setzt Supply Chain Manager unter Zugzwang.

ALGORITHMEN OPTIMIEREN UND AUTOMATISIEREN DIE MODERNEN LIEFERKETTEN ZU FLEXIBLEN NETZWERKEN: HIER TRENNT SICH DIE SPREU VOM WEIZEN.

Hier setzen die Vorteile der Digitalisierung ein: Intelligente Datenanalyse hilft auf viele Arten, die Effizienz der Lieferprozesse zu erhöhen. Wer in seinem Unternehmen die Digitalisierung der Supply Chain strategisch angeht, verschafft sich spürbare Vorteile im Wettbewerb. Erfahrungen zeigen, dass sich branchenabhängig hier die EBIT-Marge um einen bis fünf Prozentpunkte verbessern lässt. Große Chancen bestehen auf drei Gebieten der digitalen Supply Chain:

Bessere Prognosen: Wer heute Nachfrage vorhersagen will, stützt sich meist auf wenige historische Faktoren. Der Einbezug von Umfelddaten und die Nutzung von Machine Learning verbessern die Prognosequalität immens und ermöglichen nicht nur Predictive Shipping, sondern sogar eine verbesserte Steuerung von Logistiknetzwerken und Produktion: So lassen sich oft schon vor einer Bestellung Produktion, Logistik und Distribution vorbereiten, damit die Ware kostengünstig zur richtigen Zeit am richtigen Ort landet. Wer die Datenflut bändigt und die Supply Chain darauf ausrichtet, erreicht eine wesentlich höhere Warenverfügbarkeit zu guten Kosten.

Flexible Netzwerke und Lieferungen: Endkunden wünschen sich immer mehr Convenience in der Zustellung. Laut einer Oliver Wyman-Umfrage werden sich die Zustelloptionen in den kommenden fünf Jahren mehr als verdoppeln. Möglich wird ein kurzfristiges Umdisponieren noch am Liefertag – bei guter Prozesseinbindung gelingt das sogar ohne Mehrkosten. Wer seinen Kunden entsprechende Apps mit Auswahlmöglichkeiten an die Hand gibt, steigert signifikant die Zufriedenheit. Digitalisierung hilft durch automatisiertes Routing und Steuerung des Fulfillments dabei, die Prozesse übergreifend zu verbinden und dynamisch die besten Lösungen auszuwählen.

Atmendes Lager: Auch bei der intelligenten Bevorratung helfen Algorithmen. Anstatt mit festgelegten Bestellpunkten und Sicherheitsinventar zu arbeiten, lassen sich über permanente Datenanalysen im Hintergrund flexible Modelle aufbauen und Verlagerungen automatisch anstoßen. So werden Langsamdreher identifiziert und zentralisiert oder aus dem Bestand gespült, bestimmte Aktionsprodukte wechseln automatisch vom Hochregal ins Pufferlager. Auch die flexible Kommissionierung und ein effizienter Warenumschlag im Cross-Docking-Verfahren fallen leichter. Diese Änderungen greifen je nach Branche bis in die Produktion durch und versprechen Verbesserungen von bis zu 15 Prozent der Lagerkosten.

Der Preis für die Digitalisierung der Supply Chain ist oft geringer als vermutet. Häufig ist keine grundlegend neue IT-Struktur nötig, es genügt das gezielte Zusammenführen von bestehenden Daten. Wer selbstlernende Algorithmen einsetzt, macht Komplexität beherrschbar und baut die Supply Chain zum strategischen Instrument aus. Damit steigern erfolgreiche Unternehmen eine positive Kundenwahrnehmung und differenzieren sich nachhaltig.

ZWISCHEN KONTROLLE UND FREIHEIT

Die meisten Unternehmen starten ihre digitale Transformation in kleinen, wohldosierten Innovationseinheiten. Da darf alles anders sein: weniger reguliert, vielleicht auch chaotischer. Doch dann wird skaliert: Die Innovationseinheit muss wachsen und schließlich ein substanzieller Teil des Konzerns werden, vielleicht sogar der größte. Die Zeit der Freiheiten ist damit vorbei – die Corporate Governance steht vor der Tür. Mit all ihren Regeln, Kontrollen, Standards und zugewiesenen Zuständigkeiten.

AUCH DIGITALE TÖCHTER MÜSSEN LERNEN, MIT CORPORATE GOVERNANCE UMZUGEHEN.

Genau hier beginnt es oft zu knirschen. Denn es zeigt sich: Herkömmliche Matrixorganisationen taugen nicht für die digitale Tochter. Vielmehr besteht die feingliedrige Organisation aus agilen Teams (Squads), die Entwicklung und Betrieb, Technik und Markt in sich vereinen. Die Squads möchten weitgehend selbstbestimmt arbeiten und sich in kurzen Zyklen Ziele setzen. Und – der Graus jedes Kontrolleurs – ihre Produktinnovationen direkt am Kunden testen.

Eine neue digitale Governance muss her, die sich die Geschwindigkeit der agilen Organisation zu Nutze macht. Kontrollen sind freilich nötig, doch kann unterschieden werden, welche Innovationen „fail fast/fix fast"-kompatibel sind, und welche vor dem Release abgesichert sein müssen. Als Richtschnur braucht es eine klare Compliance-Strategie und einen definierten Risikoappetit – auch, was den Umgang mit Daten angeht.

Digitale Geschäftsmodelle sind meist kundenzentriert, häufig werden die Angebote über die breite Nutzung der angehäuften Daten finanziert. Hier lauern Reputationsrisiken. Die EU hat mit der General Data Protection Regulation (GDPR) reagiert und klargestellt: Daten gehören dem Kunden, sie sind nur eng nach Bedarf zu sammeln und auf Wunsch direkt zu löschen. Jede weitere Nutzung bedarf der expliziten Zustimmung. 2018 tritt die GDPR in Kraft.

Gerade digitale Geschäftsbereiche großer Unternehmen müssen die Balance zwischen Kontrolle und unternehmerischer Freiheit vorsichtig definieren. Es drohen laut GDPR Strafen von bis zu 20 Millionen Euro oder vier Prozent des globalen Jahresumsatzes. Einige schon praktizierte Datennutzungen dürften nun riskanter werden. So halten manche Car-Sharing-Anbieter zu jeder Zeit den Auto-Standort fest. Auf dieser Basis wurden schon Beschuldigte bei Verkehrsdelikten verurteilt – obwohl keine Zustimmung zur Datenerstellung vorlag. Auch wer im Internet surft, sieht häufig fragwürdige Pop-ups, wonach durch Nutzung einer gewissen Seite die Zustimmung erteilt werde, das Nutzungsverhalten abzugreifen.

Wie also stellt ein Konzern den Datenschutz in der Digitaleinheit sicher? Eine klare Formulierung der Produktvision und damit der Datennutzung ist die Basis. Kommt es zu einer neuen Verwendung der Informationen, ist ein Daten-Guru einzubeziehen – alles noch in der Squad-Verantwortung. Hier kommt als Vorteil die Feingliedrigkeit der Struktur ins Spiel. Weil jedes Team nur einen überschaubaren Wirkungskreis hat, ist das Missbrauchsrisiko begrenzt.

Je mehr die Compliance schon Teil der Unternehmenskultur ist, umso weniger wird Kontrolle als Bremsfaktor empfunden. Die Agilität bleibt, der Daten-Guru ist Ratgeber und nicht Polizist.

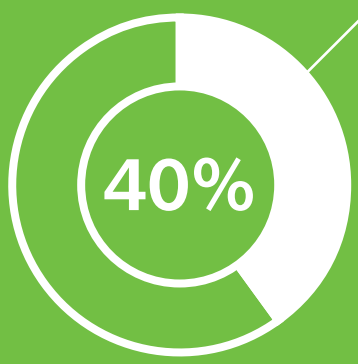
MEHR CHANCEN ALS RISIKEN

WAS JETZT ZÄHLT UND WAS SIE WISSEN SOLLTEN

1-5 %

Lieferketten

Um ein bis fünf Prozent lässt sich die EBIT-Marge deutscher Unternehmen durch die Digitalisierung von Lieferketten steigern.



Bildung

40 Prozent der Studieneinsteiger und Berufsanfänger entscheiden sich in Deutschland laut Bundesregierung für die Qualifikation in einem MINT-Fach. Im OECD-Schnitt sind es nur 26 Prozent.

6

Geschwindigkeit

In nur sechs Monaten kann der Aufbau digitaler Unternehmen vom Umsetzungsstart bis hin zum Plattform-Launch bewältigt werden.

LASST DIE MASCHINEN LERNEN!

In den letzten zwei bis drei Jahren ist ein Trend in der Softwareentwicklung zu beobachten, der die Arbeitswelt durchgreifend verändern könnte: die Fortentwicklung von unterstützender zu selbstlernender Software oder Künstlicher Intelligenz. Der Clou solcher Software: Sie kann mit der Zeit eigenständig die Aufnahme teilstrukturierter Daten übernehmen – und auch mit daraus resultierenden Aktivitäten betraut werden. Das automatisierte Lernen – auch Machine Learning genannt – verspricht Anwendern eine ganz neue Qualität von Unterstützung.

Als Anbieter treten deutsche Start-ups wie Leverton oder Gini auf den Plan. Ebenso tummeln sich auf dem Markt Spezialisten wie die amerikanischen Unternehmen Blue Prism oder Automation Anywhere neben großen Namen wie IBM, HP oder Microsoft.

Beinahe unbegrenzt erscheinen die Anwendungsmöglichkeiten: Mithilfe der schlauen Software lassen sich zum Beispiel Rechnungen und Formulare zuverlässig einlesen und direkt in anderen Systemen weiterverarbeiten. Aber auch mit komplexeren Aufgaben können die Systeme betraut werden, bis hin zu Auswertungen von Controlling-Daten oder der Bewertung

von Zulieferern. Softwareanbieter werben damit, dass weniger Fehler passierten als bei der Interpretation durch Menschen. Nicht nur die Effizienz steige, sondern auch die Qualität – so das Argument.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ VERÄNDERT DIE SPIELREGELN DER WIRTSCHAFT. UNTERNEHMEN KÖNNEN VIEL BESSER WERDEN.

Warten oder starten? Strategisch betrachtet ist die Beschäftigung mit maschinellem Lernen unausweichlich, um mittelfristig wettbewerbsfähig zu sein. Allerdings ist derzeit noch eine große Herausforderung, dass die einfache „plug and play"-Anwendung fehlt. Und für umfassende selbstlernende Software, die beispielsweise Elemente in der Kundeninteraktion und interne Prozesse umfasst, können schnell zwei- bis dreistellige Millionenbeträge fällig werden. Der Einstieg gelingt am einfachsten mit rein repetitiven Systemen, die beispielsweise Rechnungsstellung oder Mahnwesen erledigen. Wer genug Erfahrungen gesammelt hat, kann sich an umfassende selbstlernende Software wagen, die auch interne Prozesse und Kundeninteraktionen einbezieht.

DIE KRAFT DER KETTE

Die Revolution hat einen Namen: Blockchain. Viel diskutiert – und doch bleibt die digitale Kassentechnik noch ein Mysterium für viele Konzernlenker. Gerade im Finanzsektor steigt die Spannung: Hat die Technologie wirklich das Potenzial, das traditionelle Geschäft umzuwälzen? Insbesondere in den USA sind schon einige Hundert Millionen Dollar von Banken und Unternehmen in Pilotversuche investiert worden. Wie viel Nervosität ist im Spiel? Immerhin sind genau die traditionellen Intermediäre bedroht: Börsen, Banken, Kreditkartenunternehmen.

EINE WAHRE KILLER-APPLIKATION? DIE BLOCKCHAIN HAT DAS ZEUG, AUCH DIE PRODUKTION ZU REVOLUTIONIEREN.

Die Blockchain, ins Leben gerufen von den Machern der Kryptowährung Bitcoin, gilt als eine Technik zur Demokratisierung aller Handels- und Kommunikationswege. Die schwer zu knackende Verschlüsselungstechnik beruht darauf, dass Transaktionen in Blöcken gespeichert werden, die sich wie Perlen auf einer Kette aneinanderreihen – und das gespeichert auf Millionen verschiedener Rechner.

Alle Netzwerkteilnehmer bekommen Veränderungen simultan mit – was Manipulationen praktisch verhindert. Neutrale Verifikationsparteien werden überflüssig, aufwendige Prüfschleifen entfallen.

Eine nach Nigeria gelieferte Ölpumpe wird wie mit einem Fingerschnippen bezahlt – sicher und für Außenstehende anonym.

Global fallen pro Jahr über 80 Milliarden Euro allein für Abwicklung und Service bei Wertpapiergeschäften an. Durch den Einsatz der Blockchain können 50 bis 80 Prozent davon entfallen. Was einerseits das klassische Geschäftsmodell der Banken in Frage stellt, kann bei anderer Betrachtung auch Chancen eröffnen: In Unternehmen werden interne Abläufe wie Transaktionsabwicklungen beschleunigt.

Neben der steigenden Transaktionssicherheit fällt auch die Dokumentation mit Blockchain-Hilfe leichter. Auch in der Verwaltung verspricht die Blockchain große Effizienzgewinne: Grundbuchämter und Finanzämter können automatisch bei Grundstücks- und Immobiliengeschäften vernetzt werden. Vor allem die deutsche Industrie kann profitieren, wenn sie die Weichen richtig stellt. Denn auch in der Produktion lässt sich die Blockchain-Technologie einsetzen.

KOLLEGE SUPER-ROBOTER

Unternehmen am Hochlohnstandort Deutschland profitieren schon lange von der ausgeprägten Automatisierung der Fertigungsindustrie. Zuletzt schien es kaum noch möglich, die Effizienz von Prozessen mit Methoden der Industrieautomation signifikant zu steigern. Entweder waren entsprechende Techniken noch nicht ausgereift – oder sie standen in keinem vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis.

DIE DIGITALISIERUNG HEBT EFFIZIENZ UND QUALITÄT IN DER PRODUKTION AUF EIN VÖLLIG NEUES NIVEAU.

Mit der verstärkten Digitalisierung und Vernetzung der Produktionsprozesse, zusammengefasst unter dem Schlagwort Industrie 4.0, kommt wieder Bewegung in die Debatte. Kollaborative Robotersysteme sind auf dem Vormarsch, beispielsweise in der Automobilindustrie. Vor allem eine neue Generation von intelligenten Sensoren bringt starken Schub. Sie erlauben eine direkte Zusammenarbeit von Mensch und Maschine ohne Sicherheitsschranken. So können Roboter und Beschäftigte in gemeinsamen Arbeitsschritten ihre jeweiligen Stärken voll ausspielen. Gerade komplexe Fertigungsschritte, die bisher nicht automatisierbar erschienen, sind nun mit Roboterhilfe effizient auszuführen. Beispiele aus der Praxis zeigen bereits, etwa im deutschen Maschinen- und Anlagenbau und in der Automobil-Zulieferindustrie, welcher Zugewinn an Flexibilität möglich ist.

Ein zweiter Trend hält Einzug in die Werkshallen und bietet hiesigen Unternehmen die Chance, im internationalen Vergleich noch besser zu werden: Die virtuelle Qualitätskontrolle löst die kostenintensive Bandendkontrolle ab. Heute ist es möglich, in Echtzeit die gerade produzierte Qualität zu inspizieren. Fehler lassen sich schon im Prozess erkennen, weil einerseits fast flächendeckend die Maschinen vernetzt sind. Andererseits suchen selbstlernende Algorithmen stets nach Korrelationen und Assoziationen. Sie können so vor drohenden Qualitätsabweichungen warnen, bevor diese tatsächlich eintreten.

Historische und aktuelle Fertigungsdaten fließen ein, immer mehr Datenpunkte entlang der Produktionskette werden miteinander in Beziehung gesetzt. Die Verbesserung der Inspektion wie auch das gesamte Thema Industrie 4.0 ist allerdings keine rein technische Frage: Vor allem eine organisatorische Transformation ist zu stemmen, um alle Potenziale ausschöpfen zu können.

BRÜCKEN SCHLAGEN

Sie sind ein Ärgernis bei fast allen Veränderungsprozessen: alte IT-Systeme. Die sogenannte Legacy-Technologie beschreibt den gesamten Ballast – das ungeliebte Vermächtnis der Vorgänger. Kein Zweifel: Die „IT-Zombies" sind in aller Regel unflexibel, langsam und teuer. Deutsche Unternehmen, die den Digitalisierungspfad auf Basis der schwerfälligen Bestandssysteme gehen wollen, haben kaum eine Chance gegen agile Wettbewerber wie Amazon oder Spotify.

MIT NEUER SCHNITTSTELLEN-TECHNIK GELINGT EIN UMBAU DER ÜBERHOLTEN IT-ARCHITEKTUR.

Ein Blick in die IT-Abteilungen der großen Automobilhersteller zeigt das Dilemma: Die IT ist über Jahre gewachsen, allein 3.000 bis 4.000 Mitarbeiter kümmern sich um die Entwicklung und Instandhaltung des Bestandssystems. Parallel hat fast jeder Hersteller eine digitale Agenda in der Schublade. Allein: Die vorhandene IT-Architektur ist völlig ungeeignet, die hehren Pläne umzusetzen.

Die Analyse fällt leicht, doch es bleibt ein Problem: Wie gelingt ein geschmeidiger Übergang zu den leistungsstarken IT-Systemen? Schließlich ist die Bereinigung der Altlasten nicht nur zeitaufwendig, sondern sie birgt auch Risiken: ein kritischer Datenbestand muss überführt werden – und das bei laufendem Betrieb.

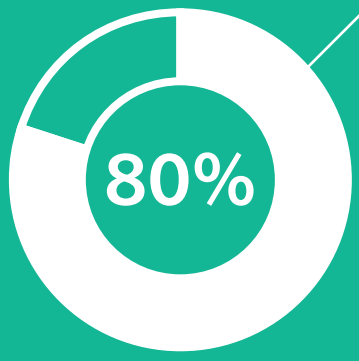
Die Praxis zeigt: Eine erfolgreiche Transformation gelingt Unternehmen am besten, indem sie die neuen digitalen Lösungen von den Back-Ends der Vergangenheit entkoppeln. Meist helfen spezielle Schnittstellen – sogenannte APIs (Application Programming Interfaces) –, um die modernen Anwendungen mit den Daten aus den Altsystemen zu versorgen. So kann die Entwicklung digitaler Kundenangebote auf Basis moderner Technologien und die Ablösung der Altsysteme parallel stattfinden. Beide IT-Welten arbeiten in ihrer eigenen Geschwindigkeit, ohne einander zu bremsen.

Weiterer Vorteil des API-Ansatzes: Dank der offenen Schnittstellen gelingt es besonders leicht, weitere externe Partner und Anwendungen einzubinden. Dadurch lässt sich zusätzliches Geschäft entwickeln. Ebay macht bereits 60 Prozent seiner Umsätze mithilfe von APIs – eine neue Philosophie der Öffnung, die allen nutzt. So können Organisationen auch leichter Daten untereinander austauschen und auf sicherem Weg kommunizieren.

Noch zögern allerdings einige deutsche Unternehmen, in den Aufbau der notwendigen Architekturen einzusteigen. Ein häufig genanntes Argument sind die hohen Investitionen, die bereits in Altsysteme getätigt worden sind. Anderen fehlt das Zutrauen, dass ausgerechnet eine weitere IT-Lösung den Durchbruch bringen wird. Das Abwarten kostet jedoch wertvolle Zeit. Etablierte deutsche Unternehmen sollten ihre IT-Architekturen modernisieren, um ihre digitale Transformation zu beschleunigen.

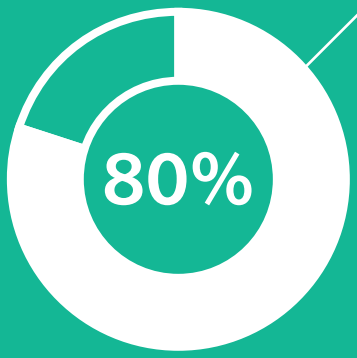
MEHR CHANCEN ALS RISIKEN

WAS JETZT ZÄHLT UND WAS SIE WISSEN SOLLTEN



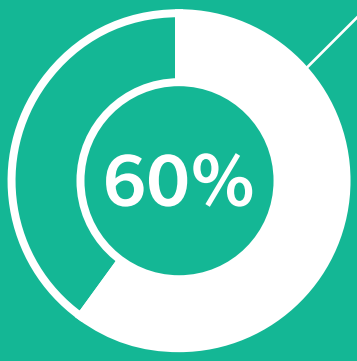
Konsum

80 Prozent der EU-Bürger nutzen im Jahr 2019 ein Smartphone. Ihre Konsumgewohnheiten werden zunehmend digital und mobil.



Transaktionen

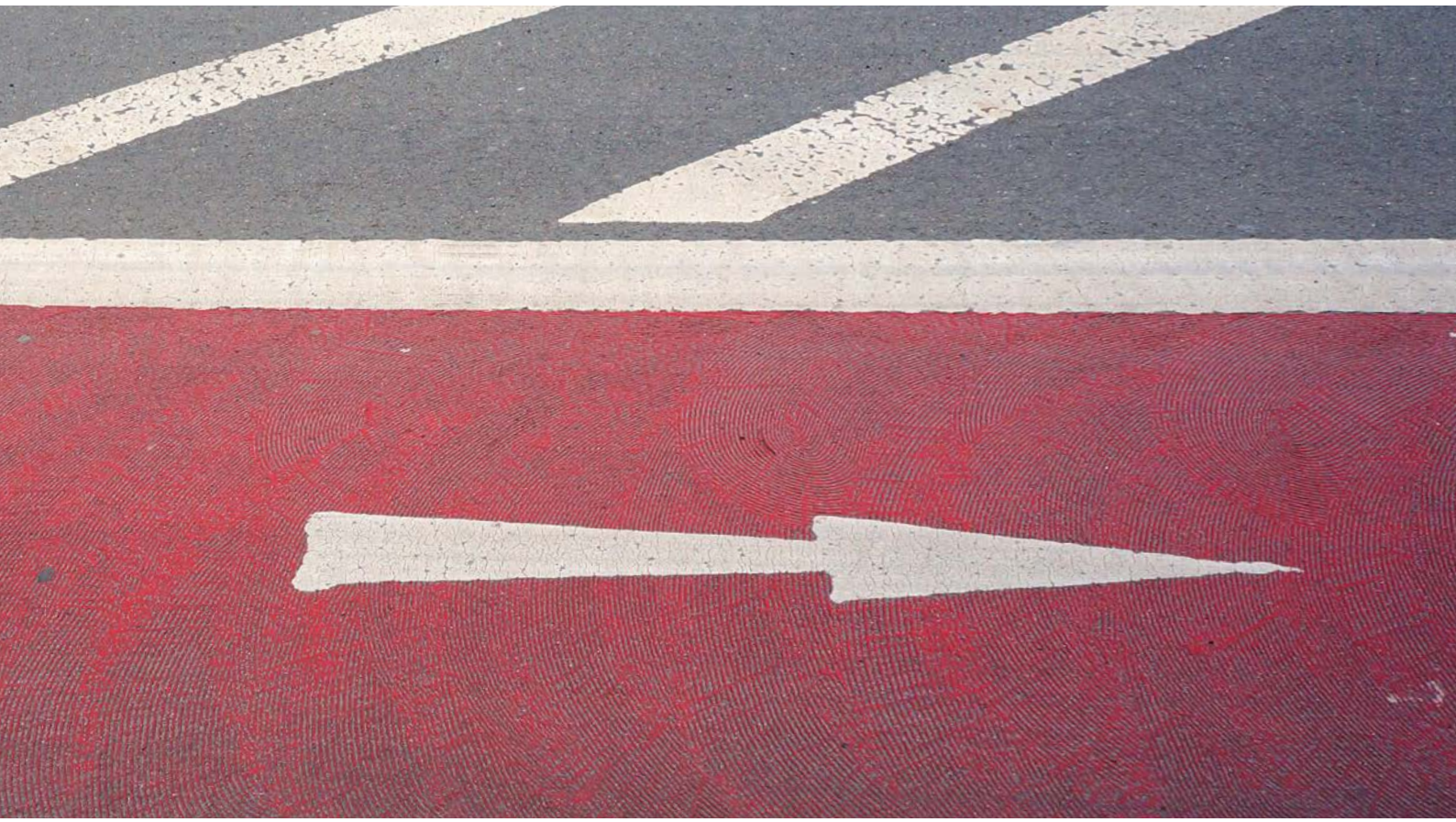
Bis zu 80 Prozent der Kosten für Transaktionsabwicklung können künftig entfallen, wenn die Blockchain-Technologie etabliert ist.



Umsatz

Bis zu 60 Prozent ihrer Umsätze generieren Marktführer in der Digitalwirtschaft bereits heute mithilfe moderner, offener IT-Schnittstellen (APIs).

EIN APPELL AN DIE MARKTFÜHRER



Digitalisierung ist für deutsche Unternehmen eine Bedrohung – allerdings nur für jene, die sie nicht ernst nehmen. Jene, die sie zu spät auf der Rechnung haben. Und jene, die nicht bereit sind, sich konsequent der digitalen Transformation zu stellen.

SEHEN SIE NEUE TECHNOLOGIE NICHT ALS BEDROHUNG, SONDERN NUTZEN SIE SIE.

Die Aufgabe des digitalen Umbaus steht in allen Branchen an – und sie ist hoch komplex. Entscheider müssen vielfältige Aspekte berücksichtigen. Allerdings zeichnen sich auch klare Erfolgsfaktoren ab. Wer diese Leitlinien beherzigt, dem wird der Einstieg in die Digitalwirtschaft gelingen.

DER KUNDE IST KÖNIG – ENDLICH

- Denken Sie Geschäftsmodelle vom Kunden her, nicht länger allein ausgehend vom Produkt.
- Beziehen Sie Ihre Kunden aktiv in den Transformationsprozess ein. Fragen Sie sie oft. Lernen Sie alles über Ihre Kunden und nutzen Sie alle verfügbaren Daten.

SEIEN SIE GEFASST AUF TEMPO UND GRÖSSE

- Schaffen Sie Strukturen, die schnelles Wachstum unterstützen. Nichts ist ärgerlicher, als von einer analogen Organisation ausgebremst zu werden.
- Glauben Sie an „punktuelle Digitalisierung"? Vergessen Sie es. Lokale Initiativen mit Pilotcharakter sind meist nicht mehr als Automatisierungsprojekte. Auch sie schaffen Wert, führen aber nicht zu einer digitalen Transformation. Think big!

NICHT RENOVIEREN. NEU BAUEN

- Der Umbau einer bestehenden Organisation ist meist viel aufwendiger, als ein Digitalunternehmen frisch aus der Taufe zu heben. Bilden Sie daher neue Strukturen und neue Teams.
- Schaffen Sie Regeln und Voraussetzungen für schnelle Entscheidungen und schnelles Handeln.
- Verlassen Sie die Matrix! Wer sich zwischen Divisionen und Funktionen verheddert, kann keine agilen Prozesse auf die Beine stellen.

TECHNOLOGIE IST CHEFSACHE

- Sorgen Sie für technologische Kompetenz bis in die höchsten Unternehmensebenen. Nur das garantiert informiertes Entscheiden. IT ist Chefsache? Natürlich ist sie das!
- Lassen Sie sich vor allem nicht durch IT bremsen. Auch wenn die bestehende Systemlandschaft schon Unsummen verschlungen hat, muss sie nicht die angemessene Basis für Ihr digitales Geschäftsmodell sein.

TALENTE SIND ERFOLGSGARANTEN – AUCH DIE, DIE SIE SCHON HABEN

- Kommen Sie schnell zu einer realistischen Einschätzung Ihres Mitarbeiterbedarfs. Binden Sie Digital Natives!
- Bewerten Sie Ihr Team kritisch, aber optimistisch. Oft reichen bestehende Fähigkeiten zwar nicht für die digitale Transformation aus, aber viele Mitarbeiter werden sich bei richtiger Ansprache begeistern lassen.
- Nehmen Sie Ihre bestehende Mannschaft mit auf die Reise. Markt- und Kundenerfahrung zahlen sich auch in der digitalen Welt aus.

Ergreifen Sie Ihre Chancen! Die digitale Transformation ist eine Chance. Gerade am Standort Deutschland sind die Unternehmen in einer hervorragenden Ausgangsposition. **Bleiben Sie mutig und offensiv.**

AUTOREN

DR. KAI BENDER
030 399 94 561
kai.bender@oliverwyman.com

FLORIAN DETER
089 939 49 572
florian.deter@oliverwyman.com

DR. RENÉ FISCHER
069 971 73 535
rene.fischer@oliverwyman.com

DR. THOMAS FRITZ
0211 89 87 663
thomas.fritz@oliverwyman.com

FRITZ HEESE
089 939 49 589
fritz.heese@oliverwyman.com

DR. CLAUS HERBOLZHEIMER
030 399 94 563
claus.herbolzheimer@oliverwyman.com

RICHARD HELL
089 939 49 710
richard.hell@oliverwyman.com

MATTHIAS KLINGER
030 399 94 562
matthias.klinger@oliverwyman.com

DR. DIETMAR KOTTMANN
089 939 49 804
dietmar.kottmann@oliverwyman.com

FINJA CAROLIN KÜTZ
089 939 49 488
finja.kuetz@oliverwyman.com

DR. MICHAEL LIEROW
089 939 49 757
michael.lierow@oliverwyman.com

DR. MARKUS MENTZ
089 939 49 548
markus.mentz@oliverwyman.com

THOMAS NACHTWEY
0211 89 87 693
thomas.nachtwey@oliverwyman.com

MARCUS NEUDEL
089 939 49 211
marcus.neudel@oliverwyman.com

GÖKHAN ÖZTÜRK
069 971 73 447
gokhan.ozturk@oliverwyman.com

DR. JUERGEN REINER
089 939 49 577
juergen.reiner@oliverwyman.com

JÖRG STÄGLICH
089 939 49 606
joerg.staeglich@oliverwyman.com

LARS STOLZ
089 939 49 434
lars.stolz@oliverwyman.com

INTERESSE?

Sollten Sie sich für ein Gespräch oder weiterführende Informationen interessieren, wenden Sie sich bitte an Dr. Kai Bender unter **kai.bender@oliverwyman.com** oder Andrea Steverding unter **andrea.steverding@oliverwyman.com**

DICHTEN
DENKEN
DIGITALISIEREN

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 4.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

Copyright © 2016 Oliver Wyman. All rights reserved.

OLIVER WYMAN