

impulse
SONDERHEFT

impulse kompakt

DAS BESTE AUS DEM MAGAZIN // NR.09

Digitale Impulse

Videoserie: [impulse.de/
deutschland-digital](http://impulse.de/deutschland-digital)

- ✓ Künstliche Intelligenz
- ✓ Smart Data
- ✓ Blockchain
- ✓ Plattform-Ökonomie
- ✓ M-to-M-Communication

Digitalisierung

So bleibt Ihr Unternehmen
fit für die Zukunft

0,9 > DEUTSCHLAND 14,90€



198890-614905

DIGITALE IMPULSE

DIE NEUE VIDEO-SERIE

**DEUTSCHLAND
DIGITAL**
IMPULSE-TOUR
2019



WELCHE CHANCEN BIETET DIE DIGITALISIERUNG?

impulse reiste innerhalb einer Woche quer durch Deutschland und besuchte zehn Unternehmen, die Antworten gefunden haben: Lehrbeispiele, die motivieren und Erfolg versprechen. Erlebnisse und Erkenntnisse, die das impulse-Team mit Ihnen teilen will.

Sehen Sie ab sofort eine zehnteilige Video-Serie mit den wichtigsten Lektionen zur Digitalisierung von der impulse-Tour.

VERPASSEN SIE KEINE FOLGE!
impulse.de/deutschland-digital



Nikolaus Förster Herausgeber und Verleger

Digitale Impulse nutzen

Es mag einmal eine Zeit gegeben haben, in der man sich vormachen konnte, die Digitalisierung sei lediglich ein Thema unter vielen. Lange her. Heute hat die Digitalisierung längst sämtliche Unternehmensbereiche ergriffen: vom Geschäftsmodell über die internen Prozesse, die Produktentwicklung, die Kommunikationstools bis hin zum Marketing und zu neuen Vertriebskanälen.

Diese „impulse kompakt“-Ausgabe zum Thema Digitalisierung sammelt vor allem Recherchen rund um die impulse-Tour „Deutschland digital“, die ein impulse-Redaktionsteam im Frühjahr 2019 von Borkum bis nach Berchtesgaden führte. Auf dieser Strecke quer durch Deutschland wurden zehn innovative Firmen besucht, die die Digitalisierung erfolgreich meistern und von denen auch andere Unternehmer etwas lernen können. Weitere Erkenntnisse sind in die Video-Serie „Digitale Impulse“ geflossen: impulse.de/deutschland-digital.

Nutzen Sie die unternehmerischen Einblicke, um eigene Ideen zu entwickeln, wie auch Sie profitieren könnten. Ich wünsche Ihnen wertvolle Impulse!

Ihr

foerster.nikolaus@impulse.de

IDEEN FÜR SIE

impulse kompakt ist ein Sonderheft der impulse-Redaktion, das jeweils zu einem Themenschwerpunkt alle sechs Monate erscheint.

impulse im Abo

Das reguläre impulse-Magazin erscheint zehn Mal im Jahr und lässt sich nicht am Kiosk, sondern nur im Abo oder über den Web-Shop beziehen:

impulse.de/shop.

Profitieren auch Sie von impulse – ohne Risiko. Wir verzichten auf Abo-Laufzeiten. Und auf absurde Prämien. impulse.de/abo



SILICON VALLEY

UNTERNEHMER-REISE

2019 / 2020

impulse-
ABONNENTEN
SPAREN
300€



2019/2020

Reisen Sie mit impulse in die Zukunft und besuchen Sie mit uns spannende Firmen in San Francisco und dem Silicon Valley. Nutzen Sie die Begegnungen und schärfen Sie Ihre eigene Strategie! Die Termine: **29.09. – 05.10.2019, 01.03. – 07.03.2020** oder **11.10. – 17.10.2020**.

Das Silicon Valley ist ein Hotspot für Innovation: Dort arbeiten Tech-Unternehmen wie **GOOGLE, FACEBOOK, APPLE** oder **TESLA** an unserer digitalen Welt von morgen. Erleben Sie schon heute, wie wir in wenigen Jahren kommunizieren, konsumieren oder mit Daten umgehen werden. Eine Erfahrung, die Sie wachrütteln und für immer verändern wird.

JETZT ANMELDEN

Detaillierte Informationen zum Programm und zur Anmeldung finden Sie unter impulse.de/silicon-valley. Melden Sie sich bei Fragen gerne unter **040 / 609 45 22 77** oder per Mail: kundenbetreuung@impulse.de.

INHALT



VON NORD NACH SÜD Zehn innovative Unternehmen von Borkum bis Berchtesgaden haben wir im April auf der **impulse-Tour 2019 „Deutschland digital“** besucht. Die Firmen öffneten uns ihre Türen, um zu zeigen, welche Chancen sich für sie durch die Digitalisierung ergeben haben. Blockchain, Smart Data und M-to-M-Communication sind nur drei Beispiele für die Trends, die diese Firmen nutzen, um auch in Zukunft konkurrenzfähig zu sein. Die Erkenntnisse flossen in dieses Heft ein. Mehr zur Tour **ab Seite 6** und unter: impulse.de/deutschland-digital

EDITORIAL von Nikolaus Förster

3

ÜBER IMPULSE/IMPRESSUM

90

60

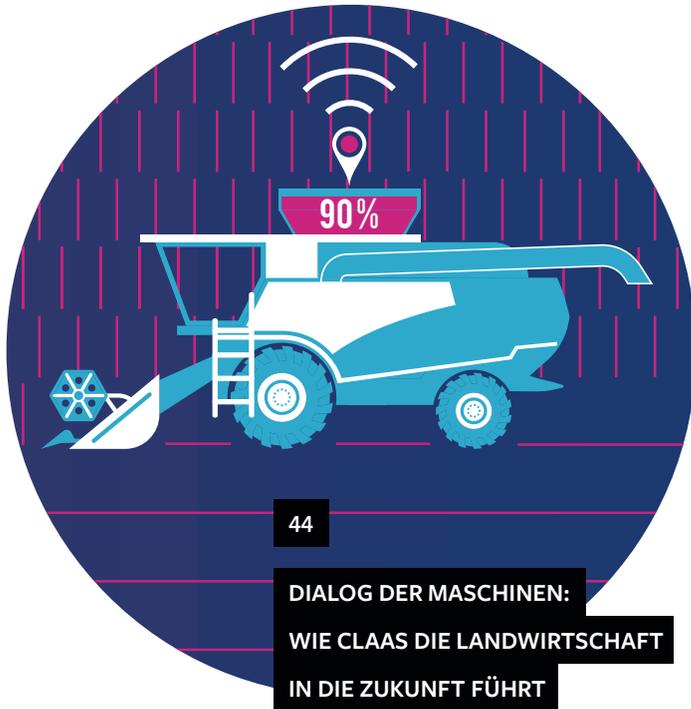
BLOCKCHAIN: LARS JÖRGES
WILL MIT DER TECHNOLOGIE
HOCH HINAUS



50

DATENANALYSE: WIE
SYLVIA SCHMIDT KUNDEN FINDET, AN
DIE SIE NIE GEDACHT HÄTTE





44

**DIALOG DER MASCHINEN:
WIE CLAAS DIE LANDWIRTSCHAFT
IN DIE ZUKUNFT FÜHRT**



84

**KUNDENBINDUNG: WARUM
SCHNAPS UND SOCIAL
MEDIA GUT ZUSAMMENPASSEN**

EXTRAS FÜR ABONNENTEN

Zusätzliche Recherchen zu diesem Heft zum Download finden Abonnenten in ihrem persönlichen Login-Bereich im Internet unter: impulse.de/kundenlogin

ANHÖREN Sie können einige Artikel auch hören: Unter impulse.de/kundenlogin finden Sie Beiträge zum Anhören oder als MP3-Datei zum Herunterladen

BEREIT FÜR DEN WANDEL

Fünf Denkanstöße, wie Sie sich in rasant verändernden Märkten erfolgreich behaupten können **6**

FIT FÜR DIE ZUKUNFT

So digital ist der deutsche Mittelstand **12**

DIGITALER STARTSCHUSS

Mit wenig Aufwand können Firmen digitale Projekte beginnen und den Umsatz steigern **14**

01 EFFIZIENT OHNE PAPIER

Wie Jan Tebbe-Simmendinger mit seinem Tanker die gewerbliche Schifffahrt unabhängiger macht **28**

02 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Der Fotodienstleister Cewe ist dank lernender Software in der Lage, mit digitalen Produkten nachhaltig erfolgreich zu sein **32**

03 E-COMMERCE

Das Start-up Mychoco nutzt seinen Webshop vor allem dafür, die Vorlieben seiner Kunden kennenzulernen **38**

04 DIALOG DER MASCHINEN

Beim Landmaschinenhersteller Claas tauschen Mähdrescher und Traktor Informationen aus. Das erleichtert die Arbeit und spart Zeit und Geld **44**

05 SMART DATA

Wie Firmen digitale Informationen nutzen, um Geld zu sparen oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln **50**

06 BLOCKCHAIN

Lars Jörges will mit der Technologie die Prozesse beim Kleinflugzeughersteller Lift Air effizienter, transparenter und manipulationssicher machen **60**

07 AGILES ARBEITEN

Um schnell und erfolgreich zu sein, nutzt die Firma Upjers neue Methoden der Zusammenarbeit **66**

08 PLATTFORM-ÖKONOMIE

Die Genossenschaft Datev startet eine digitale Steuerplattform, um junge Kunden zu erreichen **72**

BESCHLEUNIGTES WACHSTUM

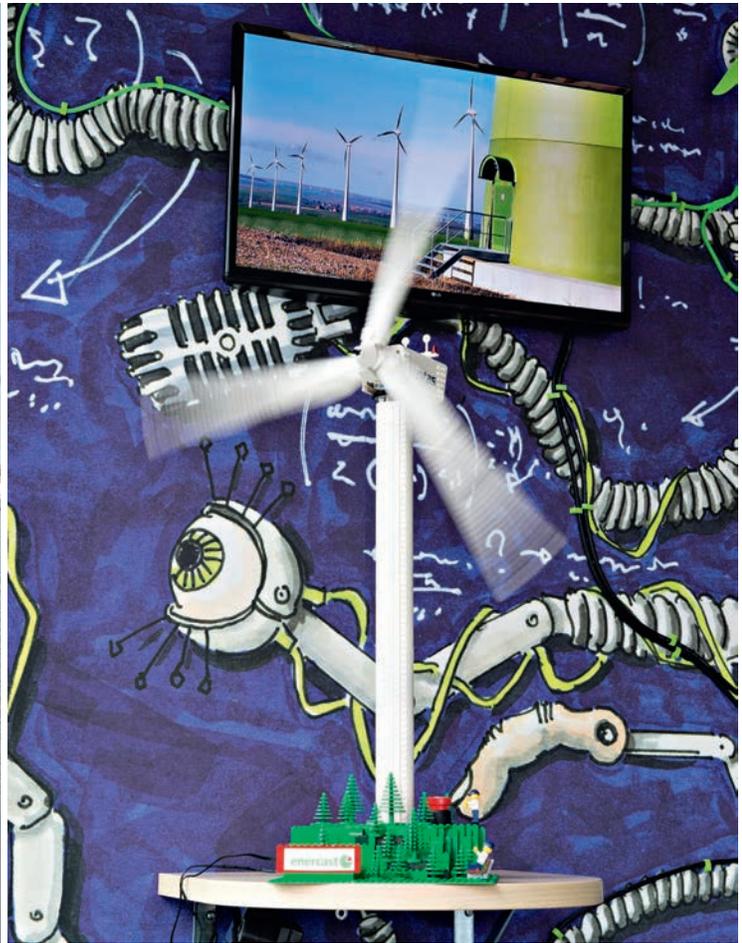
Was erfolgreiche Plattformen ausmacht **78**

09 DIGITALES DENKEN

Gerd Funk ist mit seiner Firma Print2Taste erfolgreich, weil er sich traut, unvollkommene Produkte auf den Markt zu bringen – und sie dann zu verbessern **80**

10 KUNDENBINDUNG

Wie die Schnapsbrennerei Grassl Tausende auf Social Media begeistert **84**



STADT – LAND – FLUSS So verschieden wie die auf der Deutschland-Tour besuchten Unternehmen sind auch die Umfelder, in denen sie arbeiten: Wind und Wasser auf Borkum (o. l.), Büro und Beton in Kassel (o. r.) und die Weite der Berge in Berchtesgaden (u.)





BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- jeder Unternehmer von der Digitalisierung betroffen ist
- die Nutzung neuer Technologien große Chancen eröffnet

MEHR INNOVATION WAGEN

DIGITALISIERUNG Wie gelingt es, sich in rasant verändernden Märkten erfolgreich zu behaupten? impulse ist eine Woche quer durch Deutschland gereist, um Antworten zu finden. Fünf Denkanstöße

Text: Jelena Altmann, Myriam Apke, Jonas Hetzer, Anna Wilke Foto: Dörthe Hagenguth Erstveröffentlichung: impulse 5/2019

Es ist eine der größten Herausforderungen bei der Digitalisierung: den Wandel anstoßen, auch wenn die Auftragslage stimmt. Wenn das einer gut kennt, dann ist das Robert Mayr, Vorstandsvorsitzender des IT-Dienstleisters Datev. Der als Genossenschaft firmierende Konzern hat mehr als 40 000 Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater als Mitglieder. Viele davon können sich nicht über mangelnde Arbeit beklagen; die Geschäfte laufen gut. „Die meisten Steuerberater haben derzeit alle Hände voll zu tun“, sagt Mayr. „In dieser Situation an das digitale Morgen zu denken ist schwer.“

Aber notwendig. Die Geschwindigkeit, mit der technologische Innovationen ganze Märkte und Branchen umkrempeln, war noch nie so hoch. Umso wichtiger ist es, Veränderungen anzustoßen, auch wenn scheinbar gar keine Not-

wendigkeit besteht. Ansonsten besteht die Gefahr, vom Treiber zum Getriebenen zu werden.

Solche Unternehmer, die in der Digitalisierung die Chance erkannt haben, ihren zukünftigen Erfolg zu sichern, hat impulse besucht. Anfang April reiste ein 13-köpfiges Team binnen einer Woche von Borkum bis Berchtesgaden, machte auf dieser 1143 Kilometer langen Entdeckungstour bei zehn innovativen Firmen Station und lud an fünf Abenden zu Diskussionsveranstaltungen ein – so auch bei Datev (mehr dazu im Kasten „Auf der Suche ...“, Seite 11).

Entstanden sind aus diesen Recherchen zehn Fünf-Minuten-Filme mit zentralen Lektionen zur Digitalisierung (zu sehen unter impulse.de/deutschland-digital) sowie Artikel für dieses Magazin. Den Anfang macht auf den folgenden Seiten eine Sammlung übergreifender Denkanstöße von der impulse-Tour 2019. >



ROBERT MAYR
Vorstandsvorsitzender
des IT-Dienstleisters
Datev



ALLZEIT BEREIT Die „Olde Baas“ versorgt Schiffe im Hafen von Borkum rund um die Uhr mit Treibstoff und dokumentiert das Bunkern – dank digitaler Technik.
Mehr ab Seite 28



WIE GEDRUCKT Von der Insel ging es aufs Festland. Beim Fotodienstleister Cewe in Oldenburg drehte sich alles um das Thema künstliche Intelligenz.
Mehr ab Seite 32



LECKER Schokolade zum Frühstück gab es für das impulse-Team bei Mychoco in Osnabrück. Inhaber Tobias Zimmer erklärte seine E-Commerce-Strategie.
Mehr ab Seite 38

01

**STS OFFSHORE SHIPPING
BORKUM**

02

**CEWE
OLDENBURG**

03

**MYCHOCO
OSNABRÜCK**



SEBASTIAN BOREK Geschäftsführer der Founders Foundation

ZURÜCK IN DEN SANDKASTEN!

Tour-Station Harsewinkel in Ostwestfalen. Hier hat der Landmaschinenbauer Claas sein Stammhaus. Der Konzern steht exemplarisch für den Erfolg der vielen Familienunternehmen in der Region: gut 11 000 Mitarbeiter weltweit, 3,9 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2018 – ein neuer Rekord. So viel Erfolg berge die Gefahr, träge zu werden, warnt Sebastian Borek, Geschäftsführer der Founders Foundation, einer von der Bertelsmann-Stiftung finanzierten Initiative zur Förderung von Gründern. Etablierte

Firmen müssten wieder den Mut und die Lust am Ausprobieren entdecken. „Sie brauchen eine Art Sandkasten, wo man wieder Kind sein und experimentieren kann.“

Borek sagte das während der impulse-Diskussionsrunde bei Claas, genauer – im „Greenhouse“. Das ehemalige Autohaus unweit der Konzernzentrale ist so etwas wie der Sandkasten des Familienunternehmens. Hier haben seit 2017 alle Mitarbeiter die Möglichkeit, gemeinsam mit jungen Tüftlern Ideen zu entwickeln und umzusetzen (siehe impulse 9/2018). Auf diese Weise kann sich Start-up-Kultur entfalten. Die sieht auch Claas-Chef Hermann Lohbek als Bereicherung. Bei neuen Produkten hätten sie bislang immer einen Vollständigkeitsansatz verfolgt, sagte er. Von Gründern könne man lernen, sich in der Produktentwicklung klar zu fokussieren, auf das, was dem Kunden unmittelbar einen Nutzen stiftet.

KREATIVITÄT SCHLÄGT GRÖSSE

Google, Amazon, Apple – die großen US-Internet-Plattformen erscheinen übermächtig. Wie sollen deutsche Mittelständler da bestehen? „Wir müssen Größe mit Kreativität angreifen“, sagte Dirk von Vopelius, Präsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken bei der impulse-



KATHARINA WALTER
Gründerin der Plattform
Findeling aus Hamburg



AUTOMATISCH Während der Tour lenkten zwei Fahrer abwechselnd den impulse-Bus. Die Landmaschinen von Claas sind da weiter: Sie können autonom fahren.
Mehr ab Seite 44



**CLAAS
DISSEN/HARSEWINKEL**



WETTERFÜHLIG Bernd Kratz' Firma Enercast erstellt Prognosen für Solar- und Windenergie-Produzenten. Jeden Tag kommen 150 Gigabyte neue Daten zusammen.
Mehr ab Seite 50



**ENERCAST
KASSEL**



ABGEHOBEN Auf Station in Thüringen erfuhr das impulse-Team von den Vorzügen der Blockchain in der Fliegerei und konnte den Gyrocopter (Foto) erleben.
Mehr ab Seite 60



**LIFT AIR
HÖRSELBERG-HAINICH**

Podiumsdiskussion beim IT-Dienstleister Datev in Nürnberg. Vopelius' Rat: Nicht versuchen, mit Giganten wie Amazon zu konkurrieren. Stattdessen sollten sich Unternehmer regional zusammenschließen und Marktnischen besetzen, um sich abzugrenzen.

Wie das gelingt, zeigt Katharina Walter. Sie hat 2015 die Plattform Findeling für kleine lokale Läden gegründet. Händler können sich dort mit ihrem Geschäft listen lassen, um im Internet leichter gefunden zu werden. Bestellen kann über die Plattform aber niemand: Wer etwas kaufen will, muss in den Laden gehen. Das soll den Einzelhandel vor Ort beleben. „Der Handel hat die Digitalisierung ein bisschen verschlafen“, sagte Walter in der Diskussionsrunde.

Noch sei es aber nicht zu spät, von neuen Technologien zu profitieren. Mehrere Hundert Händler in Hamburg, Köln, Berlin, München, Düsseldorf und Frankfurt nutzen Findeling bereits. Weitere Städte sollen folgen.

KOOPERATIONEN STARTEN

Künstliche Intelligenz (KI) gilt als die Zukunftstechnologie schlechthin. Die Entwicklung jedoch erfordert enorm große Datensätze über menschliches Verhalten, mit denen eine



JASCHA STEIN Gründer des Software-Start-ups Omnibot

KI-Software so lange trainiert wird, bis sie passende Entscheidungen trifft. Die haben Internetriesen wie Facebook oder Google bereits gesammelt. Mittelständler mit vergleichsweise geringer Kundenzahl sind hier klar im Nachteil. Jascha Stein, Gründer und Geschäftsführer des Oldenburger KI-Start-ups Omnibot, plädiert daher für Kooperationen zwischen Unternehmen: „Wir müssen gemeinsame Datenpools gründen“, sagte er bei der impulse-Diskussionsrunde beim Fotobuchanbieter Cewe. Nur so könne der Mittelstand bei der aktuellen technologischen Entwicklung mithalten. ➤



SPIELERISCH Die Software-Schmiede Upjers entwickelt Online-Spiele. Den vielen Unbekannten während eines Projekts begegnet das Team mit agilem Arbeiten.
Mehr ab Seite 66

07

UPJERS
BAMBERG



VORAUSSCHAUEND Beim IT-Dienstleister Datev ging es um den Megatrend Plattform-Ökonomie und die Chancen, die sich dadurch auch für kleine Unternehmen ergeben.
Mehr ab Seite 72

08

DATEV
NÜRNBERG



FILIGRAN Bei Print2Taste gab es Schokolade und Keksteig aus dem 3D-Drucker. Das Start-up nutzt systematisch Kundenfeedback bei der Produktentwicklung.
Mehr ab Seite 80

09

PRINT2TASTE
FREISING



SEPP WURM Social-Media-Experte,
Berchtesgadener Land Tourismus

REICHWEITE NUTZEN

Facebook hat in Deutschland monatlich etwa 32 Millionen Nutzer, Instagram rund 15 Millionen. Darin steckt eine große Chance für regionale Unternehmen, Kunden landesweit anzusprechen. Die Enzianbrennerei Grassl in Berchtesgaden, die letzte Station der impulse-Tour, nutzt das geschickt aus. Mit Posts auf Facebook und Instagram erreicht das Familienunternehmen oft weit mehr als 10 000 Menschen, auch über die Grenzen Bayerns hinaus. Erfolgreich ist die Schnapsbrennerei vor allem mit Naturbildern

aus den Alpen. Nichts funktioniert auf Social Media besser, als die regionale Verwurzelung von Firma und Produkt zu betonen, hat Florian Beierl festgestellt, der Grassl gemeinsam mit seinem Bruder Martin führt. Bis April 2019 kamen sie so auf fast 9000 Fans bei Facebook und mehr als 2000 Followern auf Instagram.

Der Social-Media-Experte Sepp Wurm gab den Besuchern des impulse-Events bei Grassl einen Rat: „Für die Bespielung der sozialen Medien sollten Sie keine externen Marketingagenturen beauftragen.“ Das Besondere einer Firma, eines Produkts oder einer Dienstleistung könne am besten transportieren, wer einen persönlichen Bezug dazu hat. Einer beauftragten Marketingagentur fehle oft der dafür notwendige Einblick. Diese Erfahrung machte auch Florian Beierl. Anfangs hatte ein externer Spezialist für Grassl Instagram bespielt. „Seit wir das selber machen, erzielen wir eine sehr viel größere Reichweite“, erzählte er.

VERANTWORTUNG ABGEBEN

„Digitalisierung ist weniger ein technisches Problem als ein organisatorisches“, sagte der Unternehmer und Managementbuch-Autor Lars Vollmer in seinem Vortrag in Hörselberg-Hainich. In den Räumen der Firma Lift Air erklärte



LARS VOLLMER Unternehmer
und Managementbuch-Autor



HOCHPROZENTIG Florian Beierl zeigte, wie er Social-Media-Kanäle fürs Marketing seiner Schnapsbrennerei nutzt – und gab „a Schnapsler“ aus.
Mehr ab Seite 84



ENZIANBRENNEREI GRASSL BERCHTESGADEN

er, Unternehmen würden heute immer noch so geführt wie der Autokonzern Ford 1911, basierend auf sich ständig wiederholenden Routineprozessen. Auf Überraschungen – plötzlichen Veränderungen in Märkten oder Branchen etwa durch neue Technologien – könnten solche Firmen nicht angemessen schnell reagieren, schon gar nicht mit eigenen Innovationen. Darin läge aber die größte Herausforderung der Digitalisierung: Mehr und schnellere Innovation.

Vollmer hat eine starke Bremse identifiziert: „Unternehmen nehmen Mitarbeitern mit einer Unzahl von Regelungen Verantwortung ab.“ Angestellte setzen stur die oft langfristigen Planungen der Unternehmensführung um. Kritisches Hinterfragen bleibt aus, für Erfolg oder Misserfolg sind sie ja nicht verantwortlich. Wer aber keine Verantwortung trage, ziehe aus Fehlern keine Schlüsse. „Wir können nur lernen“, sagte Vollmer, „wenn wir echte Probleme lösen und wenn wir die Konsequenzen unseres eigenen Handelns tatsächlich spüren.“ Eine Grundvoraussetzung für Innovation. ■

UNTERM STRICH Um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können, sollten Unternehmer sich auf ihre Stärken besinnen, Mut zu Experimenten haben und Routinen im Betrieb aufbrechen.

SUCHE NACH DIGITALEN IMPULSEN

Eine Woche, zehn Unternehmen, fünf Veranstaltungen – impulse war auf Deutschland-Tour



AUF DIE SCHIPPE GENOMMEN Das impulse-Team fuhr mehr als 1100 Kilometer und machte Halt bei zehn Unternehmen, die erfolgreich digitale Technik nutzen. Hier beim Landmaschinenhersteller Claas in Harsewinkel

Die impulse-Tour

Am 31. März startete die impulse-Tour 2019 „Deutschland digital“. Die 1143 Kilometer lange Reise führte von Borkum bis Berchtesgaden zu zehn Unternehmen, die ihre Chance in der Digitalisierung erkannt haben. An Bord des Tourbusses war ein 13-köpfiges Team, darunter Verleger Nikolaus Förster, Redakteure, Kamera- und Tonleute, Organisatoren, Eventmanager und eine Fotografin. Der Bus diente während der Reise auch als fahrendes Büro – ausgestattet mit WLAN und Drucker.

Lebhafte Diskussionen

Nach kurzen Betriebsbesichtigungen fanden Interviews mit den Firmeninhabern oder Geschäftsführern statt. An fünf Abenden lud impulse zu Vorträgen und Podiumsdiskussionen mit Experten und erfolgreichen Unternehmen ein. Das Themenspektrum reichte von künstlicher Intelligenz über Kooperationsmöglichkeiten zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen, die Unterstüt-

zung der Digitalisierung durch die Politik und Plattform-Ökonomie bis hin zu Social-Media-Marketing in Traditionsunternehmen. Unter anderem konnten sich die Teilnehmer mit dem Mittelstandsbeauftragten der Bundesregierung, Staatssekretär Christian Hirte, austauschen.

Die Videoserie

Aus den Inhalten der Tour entstand neben diesem Sonderheft auch die Videoserie „Digitale Impulse“. Zu jeder Tour-Station gibt es einen Film mit einer Lektion für jeden Unternehmer – von E-Commerce über Anwendungen der Blockchain und von Big Data bis zu agilem Arbeiten. Außerdem wurde ein längerer Film gedreht, der die gesamte Deutschland-Tour nachzeichnet. Zu sehen sind alle Filme unter impulse.de/deutschland-digital

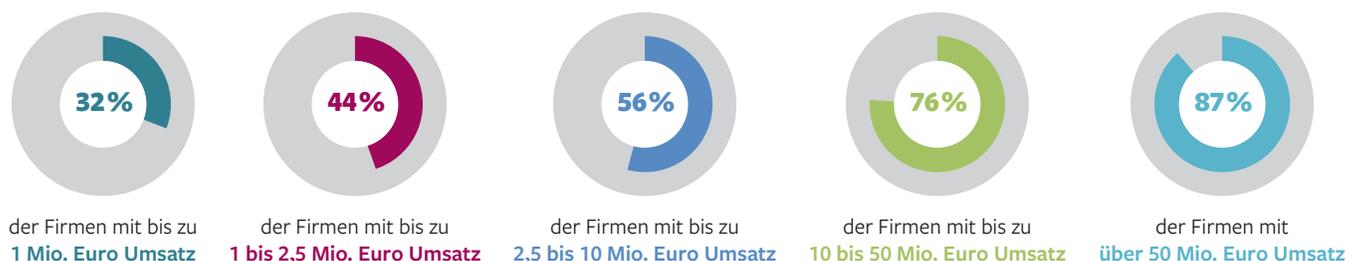


SO DIGITAL IST DER MITTELSTAND

INVESTITIONEN in Digitalisierungsprojekte rechnen sich. Dennoch spielen sie in den meisten kleinen Firmen noch eine untergeordnete Rolle. Ein Blick in die Statistiken

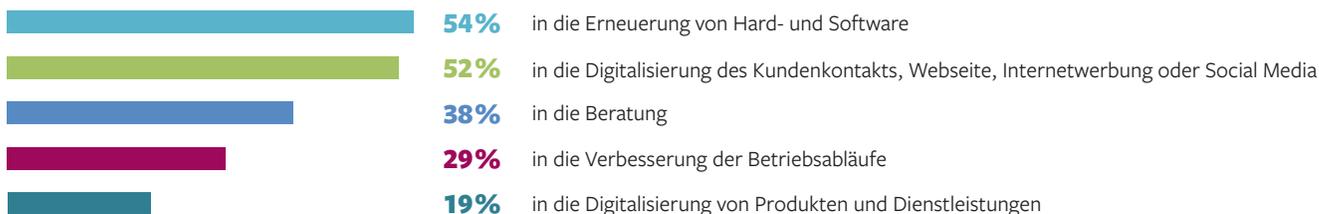
Erstveröffentlichung: impulse 5/2019

EIN DIGITALISIERUNGSPROJEKT PLANEN IN DEN NÄCHSTEN ZWEI JAHREN



(Quelle: KfW-Umfrage 2018 unter 2187 Unternehmen)

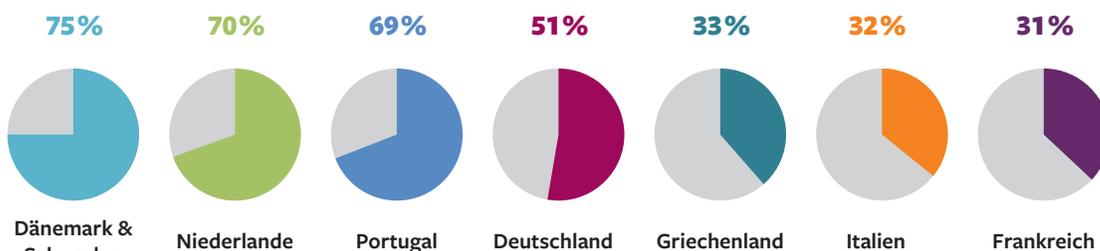
DIESE DIGITALISIERUNGSPROJEKTE HABEN UNTERNEHMEN UMGESETZT



(Quelle: KfW, Umfrage 2017 unter rund 11.000 Unternehmen)

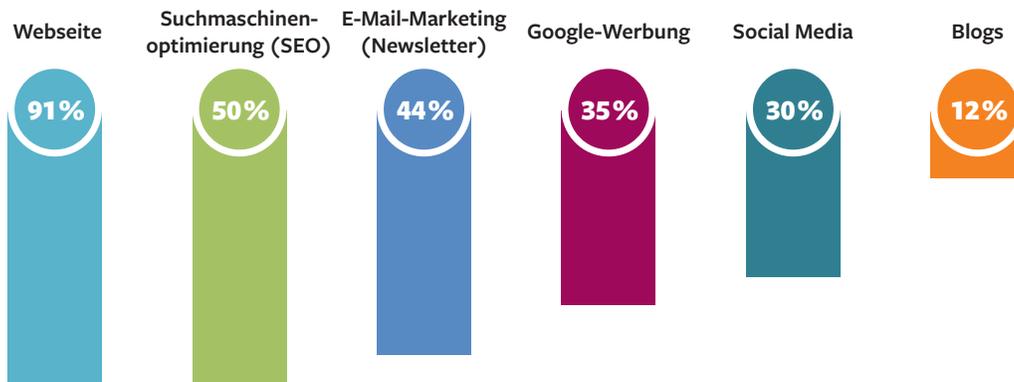
FAST DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN HAT KEIN SCHNELLES INTERNET

Anteil der Firmen mit Breitbandanschluss im Jahr 2018 in europäischen Ländern



(Quelle: Statistisches Bundesamt 2019)

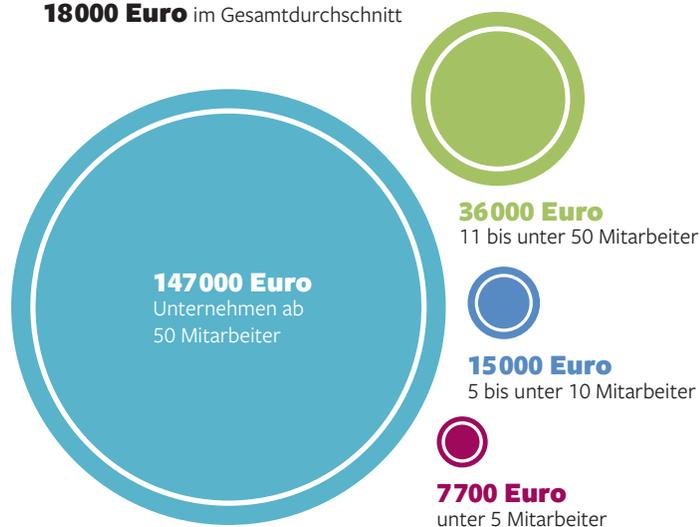
FIRMEN SETZEN AUF DIESE ONLINE-MARKETING-INSTRUMENTE



(Quelle: Studie im Auftrag von SAXOPRINT durch TNS Infratest, 2016/2017, 960 Unternehmen aus dem gewerblichen Mittelstand mit 20 bis 500 Mitarbeitern, hauptsächlich B2B-Kunden)

SO VIEL HABEN DIE MITTELSTÄNDLER FÜR DIE DIGITALISIERUNG AUSGEGEBEN

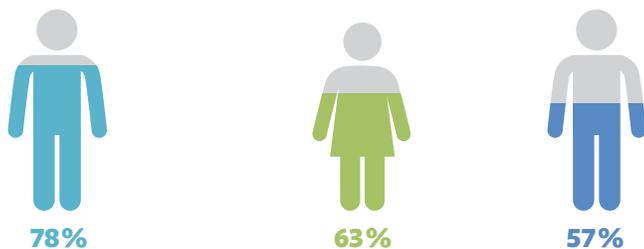
18000 Euro im Gesamtdurchschnitt



(Quelle: KfW, Umfrage 2017 unter rund 11000 Unternehmen, Ausgaben beziehen sich auf 2016)

MITARBEITER MÜSSEN FÜR DIGITALISIERUNG QUALIFIZIERT SEIN

Firmen geben im Schnitt **709 Euro** pro Mitarbeiter für Weiterbildung aus **2,3** Weiterbildungstage stehen pro Mitarbeiter zur Verfügung



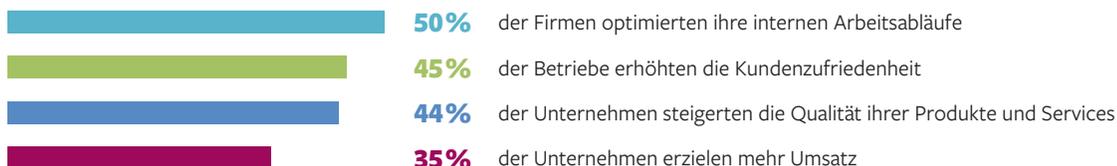
der Unternehmen halten digitale Kompetenz für genauso wichtig wie fachliche oder soziale.

der Firmen bilden ihre Mitarbeiter weiter im Umgang mit digitalen Geräten sowie mit Software oder Apps, auch Grundkenntnisse im Programmieren werden vermittelt.

der Unternehmen sagen, der Nutzen durch qualifizierte Mitarbeiter übersteige die Kosten deutlich.

(Quelle: Bitkom 2018, Befragung von 504 Unternehmen ab 10 Mitarbeiter)

INVESTITIONEN IN DIGITALISIERUNG ZAHLEN SICH IN VERSCHIEDENEN BEREICHEN AUS



(Quelle: Digitalisierungsindex Mittelstand 2018, Studie der Deutschen Telekom, Befragung von 2500 Firmen)



BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- jede Branche sich durch neue Technologien verändert
- selbst kleine Digitalprojekte in wenigen Wochen Erfolge zeigen

DIGITALISIERUNG kann jeder

STRATEGIE Wer seine Firma digitalisieren will, muss keine hochkomplexen IT-Projekte starten. Schon mit wenig Aufwand und ohne viel Vorwissen lassen sich neue Kunden gewinnen und der Umsatz steigern

Text: Jelena Altmann und Myriam Apke Erstveröffentlichung: impulse 5/2019

Eine Szene aus einem ungewöhnlichen Klassenzimmer: Im Raum verteilt stehen hölzerne Pulte und Stühle. 16 Erwachsene nehmen Platz und bekommen ihre Schultüte. Es sind Unternehmer, Manager und Gründer, Frauen und Männer zwischen 36 und 72 Jahren. Sie alle sind heute noch einmal Schüler, die sich in diesem Raum auf ihre Zukunft vorbereiten wollen.

Auf dem Stundenplan stehen: Big Data, Blockchain, künstliche Intelligenz – die großen Schlagworte der Digitalisierung. Die Good School in Hamburg hat zu einem dreitägigen Digital-Crashkurs eingeladen. Klingt nach anstrengendem Unterricht, doch es wird viel gelacht in diesem Klassenzimmer.

Ein Dozent erklärt Smart-Home-Technik am Beispiel seiner eigenen Wohnung, der nächste „Lehrer“ verteilt VR-Brillen, mit denen die Teil-

nehmer imaginäre Dinge sehen und in der Luft danach greifen.

Ein sinnvoller Ansatz, das Thema Digitalisierung anzugehen. Jeder Pädagoge weiß: Menschen lernen erfolgreicher, wenn sie damit positive Gefühle verbinden. Das ist auch die Idee der Good School: Berührungsängste abbauen, Neugier und Lust auf digitale Themen wecken. Die Teilnehmer dürfen jede Frage stellen – erscheint sie ihnen auch noch so dumm.

Jenseits des geschützten Raums wirkt die Digitalisierung vielen wie eine Bedrohung. Mancher Unternehmer sieht statt Chancen nur die Disruption seines Geschäfts durch angreifende Start-ups. Wer nicht schnell agiert, verschwindet vom Markt. Das verursacht mitunter Angst. Und hemmt, den Anfang zu machen.

Tatsächlich plant nur jeder dritte Inhaber eines kleinen Betriebs ein Digitalprojekt >



ANHÖREN Sie können den Artikel auch hören: Unter impulse.de/kundenlogin finden Sie ihn direkt zum Anhören oder als MP3-Datei zum Herunterladen

NIEMAND MUSS SICH SCHLECHT FÜHLEN, ETWAS NICHT ZU VERSTEHEN. BESSER IST ES ZU LERNEN, DIE RICHTIGEN FRAGEN ZU STELLEN

SIMONE ASHOFF *Direktorin der Good School in Hamburg*

(siehe Grafik Seite 12 und 13). Sinnvoll wäre, wenn es alle täten, da es keinen Wirtschaftszweig, keine Branche mehr gibt, die von der digitalen Transformation nicht bereits ergriffen ist. Also: Nicht warten, starten!

Der erste Schritt ist, sich von dem Druck zu befreien, alles wissen zu müssen. „Niemand muss sich schlecht fühlen, etwas nicht zu verstehen“, sagt Good-School-Direktorin Simone Ashoff. Besser sei, sich darauf zu fokussieren, welche Fragen man stellen sollte und wer einem die richtigen Informationen geben könnte (eine Tabelle finden Abonnenten in ihrem Login-Bereich: impulse.de/kundenlogin).

Der zweite Schritt ist, bereit zu sein, von Grund auf Neues zu lernen – auch wenn man als Unternehmer seit Jahrzehnten sein Geschäft erfolgreich geleitet hat. „Dazu gehört eine demütige Haltung“, sagt Ashoff. Ein höherer Platz in der Hierarchie oder mehr Berufserfahrung bedeuten eben nicht unbedingt, einen Vorsprung in der digitalen Welt zu haben.

Der dritte Schritt ist, nur die Projekte umzusetzen, die ein Erfolgserlebnis versprechen, etwa solche, die Zeit- oder Geldersparnis bringen, die Arbeit erleichtern oder den Umsatz steigern. Mit ein paar Fragen zur aktuellen

Nutzung von Technologie, der Unternehmenskultur oder den Kundenbeziehungen können Chefs schnell herausfinden, welches Potenzial in ihrer Firma steckt (den Test finden Abonnenten in ihrem Login-Bereich: impulse.de/kundenlogin).

impulse stellt fünf Unternehmer vor, die durch einfache Digitalprojekte Umsatzrückgänge verhinderten, Organisations- und Zeitprobleme lösten oder neue Geschäftsmodelle entwickelten. Ihre Lösungen sind individuell, doch die Lehren daraus lassen sich auf jeden Betrieb übertragen – egal, aus welcher Branche.

KLEINES PROJEKT anschieben

Der Friseursalon Mehlfeld liegt abseits vom Zentrum Bad Schwartaus an einer mäßig befahrenen Straße mitten im Wohngebiet. Laufkundschaft gibt es kaum, trotzdem ist der Laden gut besucht. Was von außen niemand sieht: Die Inhaber Jacqueline und Tim Mehlfeld nutzen digitale Möglichkeiten, um Kunden zu gewinnen und zu halten.

Worin lag das Problem? Vor der Digitalisierung waren die Arbeitsabläufe im Salon Mehlfeld zeitaufwendig. Es gab eine Registrierkasse, einen Tischkalender und sobald das Telefon klingelte, musste einer die Arbeit unterbrechen, um ranzugehen. Das war für die Kunden im Salon nervig, weil sie warten mussten, aber auch für die Mitarbeiter. Jeder vergab Termine und trug Daten handschriftlich in den Kalender ein, erzählt Jacqueline Mehlfeld: „Im Nachhinein konnten wir oft nicht entziffern, was der Kollege aufgeschrieben hatte.“ Die teils chaotischen Abläufe wollte die 32-jährige Chefin verändern.

„Unternehmen sollten zuerst kleine Projekte angehen, die greifbar sind“, sagt Torsten Spandl, Digitalisierungsexperte von der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover. Die Umsetzung sollte nicht länger als ein halbes Jahr dauern und nur wenige Tausend Euro kosten. „Dadurch ist es leichter anzufangen, und das finanzielle Risiko ist gering – die Angst zu scheitern ist nicht so mächtig.“

Was war die digitale Lösung? Mehlfelds erstes Projekt war: Kunden sollen künftig über die Webseite Termine vereinbaren können. Davon versprachen sich die Chefs eine große Zeitersparnis. Anfangs fiel Jacqueline Mehlfeld die Umstellung auf digitale Arbeitsabläufe schwer. „Ich hatte so lange anders gearbeitet und Angst, dass ich viele Dinge nicht mehr nachvollziehen kann, wenn ich mit dem Computer arbeite.“ Ihren Mitarbeitern ging es ähnlich: Es herrschte allgemein eine Furcht vor der neuen Technik. Es war vor allem Tim Mehlfeld, der die Digitalisierung im Salon vorantrieb. Bevor er in den Betrieb einstieg, war er Unternehmensberater, dadurch hatte er viele Kontakte. Der 30-Jährige begann sich umzuhören, bei Friseuren, Hotels, Restaurants – kurz: bei Betrieben, die Termine vergeben. „Es war extrem hilfreich, sich mit anderen auszutauschen, auch branchenübergreifend“, sagt er.

So kam das Ehepaar auf die Buchungssoftware Studiolution. Das Programm kostet weniger als 50 Euro im Monat; die Software hat Tim Mehlfeld innerhalb eines Tages selbst installiert. Kunden können nun unabhängig von den Öffnungszeiten auf der Webseite wählen, welcher Mitarbeiter ihnen die Haare schneiden soll. Die Software zeigt automatisch an, was es kostet, wie lange es dauert und wann der Friseur Zeit hat. Bucht ein Kunde, plopt der Termin im elektronischen Kalender des Salons auf dem Bildschirm auf – samt Preis. „Das ist für uns, aber auch für die Friseurin eine unglaubliche Zeitersparnis und sehr motivierend“, sagt Tim Mehlfeld. Das Tool schafft auch mehr Transparenz: Am Ende des Tages können alle sehen, wer wie viel gearbeitet und Umsatz gemacht hat.

So einfach kann Digitalisierung sein. Die Mitarbeiter verloren die Angst vor weiteren Projekten, die ihre Chefs noch anschieben wollen. „Anfangs ist es anstrengend und kostet Überwindung, sich mit Digitalisierung zu beschäftigen“, sagt Jacqueline Mehlfeld. „Aber letztlich kommt bares Geld zurück.“

Was hat das Projekt gebracht? Wie viel mehr Umsatz die Mehlfelds durch die Onlinebuchungen machen, lässt sich schwer beziffern. „Wir erhöhen aber stetig unsere Aus- >

WIE UNTERNEHMER RAT FINDEN

Ralf Strehlau, Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater, über Fallen bei der Expertenwahl

Herr Strehlau, ein Unternehmer will digital werden. Wie kann er entscheiden, welcher Berater der richtige für ihn ist?

Indem er sich zunächst klarmacht, in welcher Phase er sich befindet. Steht er am Anfang und sucht noch nach einem Weg in die Digitalisierung, oder weiß er, was er will, und braucht jemanden, der ihm die nötige Technologie liefert und es umsetzt. Was nicht passieren darf, ist, dass derjenige, der strategische Hilfe leistet, nachher auch derjenige ist, der die Software oder Technik zur Umsetzung anbietet.

Warum nicht?

Jeder Berater empfiehlt das, was er kann, und jeder Dienstleister verkauft Tools, die er selbst hat. Wer in Sachen Digitalisierung von Anfang an Software- oder IT-Experten einbezieht und keine zweite Meinung einholt, wird sehr wahrscheinlich eine Technologie einkaufen, die nicht weiterhilft. Einfach, weil nie ein passendes Konzept für die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens erarbeitet wurde.

Welche Art Berater hilft bei der Strategiefindung?

Anbieter, die erst mal nichts verkaufen, sondern vom Kunden ausgehen und sich mit deren Entscheidungs- und Kaufverhalten beschäftigen. Big Data oder künstliche Intelligenz sind Instrumente, die vielleicht hinterher zum Einsatz kommen. Aber zunächst muss klar sein: Welche Kunden bedient die Firma und was ist digital für sie sinnvoll.

Worauf sollte man bei der Suche nach dem Berater achten?

Auf seine Referenzen. Hat der Berater schon mal in der Branche ein ähnliches Projekt umgesetzt?

Kann er Ihnen jemanden nennen, mit dem er zusammengearbeitet hat und den Sie mal anrufen könnten? Gibt es Kollegen aus der Branche, die den Berater empfehlen? Gibt es Fachartikel von ihm, oder ist er schon mal auf einer Tagung aufgetreten? Oder ist er in einem Verband?

Gibt es Dinge, die während der Zusammenarbeit darauf hinweisen, dass der Berater gute Arbeit macht?

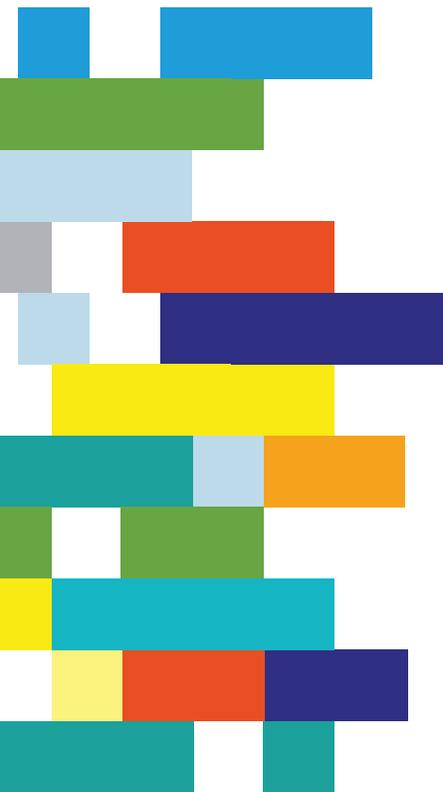
Jeder gute Berater nimmt sich Zeit und erarbeitet das Konzept gemeinsam mit dem Unternehmen. Das kann beispielsweise durch einen Workshop geschehen, bei dem Berater, Chef und Mitarbeiter gemeinsam über bevorstehende Digitalisierungsprojekte sprechen. Außerdem sollte ein Wissenstransfer stattfinden: Das heißt, alle im Betrieb müssen nach der Beratung wissen, warum sie etwas digital machen und wie sie die Technologie nutzen. Es nützt niemanden, wenn es eine tolle Homepage oder einen schicken Webshop gibt, aber das Team letztlich nicht dahintersteht oder nicht damit umgehen kann.

Wann wäre es besser, die Zusammenarbeit zu beenden?

Wenn das Vertrauen weg ist, hat die Zusammenarbeit keinen Zweck mehr. Es muss gegenseitige Transparenz herrschen, auch was Budget und Kosten angeht. Um Frustration und Enttäuschung zu vermeiden, ist es wichtig, alles, was besprochen wurde, schriftlich zu fixieren. Wann liefert der Berater Ergebnisse? Was macht er genau und wann? Wie hoch ist der Tagessatz? In welchen zeitlichen Abständen setzt man sich zusammen und bespricht weitere Schritte?



PRODUKTIVER Beim Friseursalon von Jacqueline und Tim Mehlfeld können Kunden online Termine vereinbaren. So hat das Team mehr Zeit fürs Schneiden und Färben



lastung und liegen inzwischen bei etwa 90 Prozent“, sagt Tim Mehlfeld. Gut die Hälfte der Kunden pro Tag bucht ihren Termin online, auch nachts und sonntags. „Für viele ist das der Grund, warum sie sich ausgerechnet für uns entscheiden“, sagt Jacqueline Mehlfeld.

Wie geht es weiter? Für 2019 haben sich die Mehlfelds vorgenommen, sich stärker um Social-Media-Kanäle wie Instagram und Facebook zu kümmern. „Darüber werden Kunden, aber auch Bewerber auf uns aufmerksam“, sagt Jacqueline Mehlfeld. Tim Mehlfeld will außerdem, dass am Empfang bis Ende 2019 papierlos gearbeitet wird. Muss ein Neukunde beispielsweise datenschutzrechtliche Dokumente lesen und unterschreiben, soll er das künftig über das Tablet tun.

LEKTION Bevor Sie ein Digitalprojekt anschieben, fragen Sie sich zuerst: Was sind unsere Alltagsprobleme? Was hält mich und meine Mitarbeiter von der eigentlichen Arbeit ab. Was sind unsere größten Zeitfresser? Sobald Sie die Widrigkeiten erkannt haben, suchen Sie nach passenden Tools.

AUF PERFEKTION verzichten

Die Textilingenieurin Silke Weber gründete 2015 in Lüneburgs Altstadt Tillabox, einen Stoffladen für Hobbyschneider. Weber beschäftigt drei Teilzeitkräfte. Seit anderthalb Jahren transformiert die 50-Jährige ihr Geschäft Schritt für Schritt ins Internet.

Worin lag das Problem? Ein Montagvormittag bei Tillabox: Ein Kunde nach dem anderen betritt das Stoffgeschäft. Silke Weber bedient an dem Tag allein, sie berät, schneidet Stoff zu und kassiert. Der Laden wird gut frequentiert, aber die Unternehmerin sagt: „Damit sich das Geschäft auf Dauer trägt, müsste ich noch viel mehr Stoffe verkaufen.“ Was jedoch in ihrem kleinen Laden kaum zu schaffen sei. Sie wusste, Onlinehandel ist die ideale Lösung, „aber

ich dachte immer, dass ich nur mit einem perfekten Webshop starten kann“, erzählt sie.

Ein typischer Denkfehler. „Viele Unternehmen setzen auf rein technische Lösungen und verzetteln sich in Details. Stattdessen ist es wichtiger, den Fokus auf das Ziel des Digitalisierungsprojekts zu richten“, sagt Fränzi Kühne, Chefin der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr in Berlin.

Was war die digitale Lösung? Nach zwei Jahren als Stoffhändlerin fasste sich Weber endlich ein Herz: „Ich sagte mir: Egal, starte deinen Onlineladen erst einmal mit nur wenigen Artikeln.“ Die Unternehmerin hat sich einen Webshop mit einem einfachen Baukastensystem vom Anbieter Jimdo zusammengestellt. Dafür zahlt sie 180 Euro pro Jahr. Solche Onlineshops zum Selberbasteln bieten auch Firmen wie Wix, 1&1 Ionos und Webnode an. Programmierkenntnisse sind nicht notwendig. „Webseiten zu bauen ist so einfach wie eine App zu bedienen“, sagt Weber.

Als ihr Geschäft im November 2017 online ging, folgten die ersten Bestellungen. „Das ging alles relativ schnell“, so Weber. Binnen drei Monaten nahmen die Verkäufe rapide zu. Dabei half ihr eine Freundin, die in ihrer Freizeit näht und darüber bloggt. Die Hobbyschneiderin nähte eine Tasche aus einem Stoff von Tillabox und bot Weber an, das fertige Werk auf Instagram zu präsentieren. In ihrem Post wies sie auf tillabox.de hin, wo es den Stoff für kurze Zeit im Sonderangebot gab. „Innerhalb weniger Tage gingen 200 Bestellungen ein“, sagt Weber. Die Unternehmerin machte weiter Werbung über Instagram, bot auch anderen Influencern ihre Stoffe an.

Mit jeder Bestellung lernte sie dazu. Etwa, dass es zu viel Zeit kostet, alle Pakete per Hand zu adressieren. „Das war irgendwann nicht mehr zu schaffen“, erzählt Weber. Nach dem Motto, Fragen kostet nichts, rief sie beim Paketdienstleister DHL an und erkundigte sich nach Lösungen. Dieser bot ihr eine kostenlose Software für ihre Webseite an. Damit werden nach Bestellungen automatisch Adressaufkleber >





ERFOLGREICHER *Silke Weber, Inhaberin des Lüneburger Stoffladens Tillabox, hat mit einem einfachen Onlineshop innerhalb eines Jahres 30 Prozent mehr verkauft*

mit Porto erstellt. „Man muss sich durchfragen, dann bekommt man auch Hilfe“, sagt Weber.

Was hat das Projekt gebracht? Im ersten Jahr stieg der Umsatz durch den Onlineshop um 30 Prozent. In den ersten drei Monaten 2019 erzielte sie mit den Internetverkäufen die Hälfte ihrer Erlöse. Weber stellte fest: Mit dem Webladen verdient sie leichter Geld als über den stationären Handel. „Ich setzte mit nur einem Drittel des Aufwands das Gleiche um.“

Wie geht es weiter? Das Offline-Geschäft ist noch nicht mit dem Onlinehandel verknüpft. Was zur Folge hat, dass Weber im Webshop ihren Warenbestand nicht genau erfassen kann. „Manchmal werden Stoffe bestellt, die ausverkauft sind“, sagt Weber. Den Ärger würde sie ihren Kunden künftig gern ersparen. Daher plant sie die Anschaffung eines Warenwirtschaftssystems, das die Ladenkasse mit dem Webshop verbindet. Veränderte Warenbestände werden dann automatisch registriert und übertragen. Das System würde sie maximal 1000 Euro für eine neue Kasse und 20 Euro pro Monat für einen neuen Internetladen kosten.

LEKTION Statt nach der perfekten Lösung zu suchen, fangen Sie lieber mit einem unvollkommenen System an. Im Arbeitsprozess werden Sie erkennen, was sich noch verbessern lässt. Holen Sie sich dafür auch Feedback von Kunden, Mitarbeitern und befreundeten Unternehmern.

BEKANNTE TOOLS verwenden

Mike Schilling steuert seine Dachdeckerfirma Gabur in Grünkraut bei Ravensburg nur über ein einziges Tool: WhatsApp. Der Dachdeckermeister setzt den kostenlosen Messengerdienst in der Kommunikation mit seinen 30 Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten ein.

Worin lag das Problem? Bevor der 48-Jährige WhatsApp einsetzte, kam er sich vor wie ein Handelsreisender. Er saß ständig im Auto und

hetzte von Baustelle zu Baustelle. Bis zu zwölf betreut der Handwerksbetrieb gleichzeitig. „Wenn ein Kunde wegen eines undichten Daches anrief, fuhr ich zum Haus, um den Schaden zu begutachten“, erzählt Schilling. Bei dieser einen Fahrt blieb es selten. Häufig entdeckten seine Mitarbeiter weitere Schäden, nachdem sie das Dach abgedeckt hatten. „Dann musste ich wieder rausfahren.“

Durch seine Mitarbeiter kam Schilling 2004 auf eine einfache Lösung des Problems. Das Durchschnittsalter der Angestellten liegt bei 25 Jahren. „Die machen alles über ihr Handy: Reisen buchen, Filme gucken“, erzählt er. Der Unternehmer zog die richtigen Schlüsse daraus: Statt selbst auf die Baustellen zu fahren, sollten die Kollegen kaputte Stellen auf dem Dach fotografieren und ihm die Bilder zuschicken, anfangs per SMS, ab 2009 per WhatsApp. Weil es gut lief, baute er den Einsatz des Messengerdienstes weiter aus.

Eine Redewendung besagt: Das Einfache liegt oft so nah. Das gilt auch für die Digitalisierung. Unternehmer müssen nicht teure Software anschaffen, um Arbeitsabläufe zu verbessern. „Oft lassen sich vorhandene Tools nutzen. Man muss sich damit nur intensiv beschäftigen“, erklärt Michael Elbs, Digitalisierungsberater und WhatsApp-Experte.

Was war die digitale Lösung? Der Messengerdienst ist als Tool für private Kommunikation übers Handy bekannt. Seit 2015 lässt sich WhatsApp auch über den Computer bedienen, was für Unternehmer wie Schilling sehr praktisch ist. Im Büro kann er am Rechner arbeiten, unterwegs mit dem Smartphone. Zudem kann er seine Mitarbeiter, die an verschiedenen Standorten im Einsatz sind, problemlos in die Kommunikation einbinden.

Schilling schaffte lediglich ein weiteres Smartphone mit einer eigenen Nummer an. Darauf gründete er die Firmen-Chatgruppe „Gabur GmbH“, die alle Diensthandys seiner Handwerker einschließt. Dann hat er das Firmen-Smartphone mit allen Bürorechnern verknüpft. Der Chatverlauf ist auf allen >



Geräten identisch. Wie das funktioniert, wird auf der Webseite whatsapp.de in drei einfachen Schritten erklärt.

Nun können Schilling und seine Mitarbeiter am Firmensitz in Grünkraut bequem vom Rechner aus die Kommunikation kreuz und quer zwischen den Kollegen draußen, Kunden und Lieferanten steuern. Schicken die Handwerker etwa Bilder vom reparaturbedürftigen Dach, entscheidet Schilling oder einer seiner Mitarbeiter, was zu tun ist, und leitet die Bilder inklusive Kostenvoranschlag an den Kunden weiter. „WhatsApp ist für mich eine Argumentationshilfe in Echtzeit, so können die Kunden schneller entscheiden“, sagt Schilling.

Auch fehlendes Material kann die Dachdeckerfirma über WhatsApp einfacher bestellen als bisher. Die Mitarbeiter schicken Lieferanten etwa Bilder von Scharnieren oder Holzlatten – und bekommen häufig Minuten später Antwort, ob die Teile lieferbar sind.

Wer für den Betrieb WhatsApp nutzt, muss die Regeln des Datenschutzes beachten. Bei Schilling werden keine Kundendaten auf den Handys gespeichert, Chatverläufe nach Abschluss einer Baustelle sofort gelöscht. Zudem braucht Schilling das Einverständnis seiner Kunden, wenn er mit ihnen über WhatsApp kommunizieren will. Diese holt er sich zum Beispiel über die Firmenwebseite gabur.de. Auf der Startseite gibt es einen „WhatsApp“-Button, über den Kunden zur Datenschutzerklärung kommen. Erst wenn sie diese per Klick akzeptieren, werden sie zum Firmenhandy geleitet.

Was hat das Projekt gebracht? Schilling sagt: „50 Prozent meiner Arbeitszeit habe ich durch WhatsApp gespart.“ Er könne nun problemlos mehrere Baustellen gleichzeitig managen. „Kunden buchen mich, weil bei uns alles reibungslos läuft.“ Und das ist seiner Ansicht nach in der Branche ein Alleinstellungsmerkmal. Die gewonnene Zeit nutzt er, um sich mehr in der Dachdeckerinnung zu engagieren, Messeauftritte zu planen und Fachkräfte zu gewinnen. Auch fürs Privatleben hat er mehr

Zeit: „Im Gegensatz zu vielen anderen Kollegen mache ich Samstag und Sonntag frei.“

Wie geht es weiter? Der WhatsApp-Einsatz lässt Schilling genug Freiraum, um sich auch Aufgaben zu widmen, die ihm am Herzen liegen: Er will sogenannte Skelett-Roboter testen, Prothesen, die Menschen bei der körperlichen Arbeit unterstützen, indem sie etwa die Wirbelsäule entlasten.

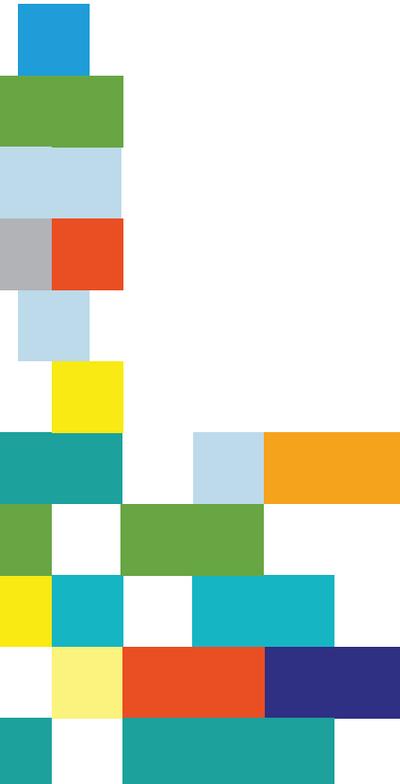
LEKTION Suchen Sie sich digitale Werkzeuge und Programme, die bekannt oder leicht zu bedienen sind. So brauchen Sie Mitarbeiter nicht speziell schulen, und die Umstellung fällt leichter.

DEN BESTEN SERVICE digitalisieren

In der Buchhandlung Riemann in Coburg stehen Hunderte Bücher in den Regalen. Ein besonderes Angebot des Ladens ist ein Bücher-Abo. Kunden bekommen ein Jahr lang jeden Monat ein Buch zugeschickt, das ein Mitarbeiter exklusiv nach ihren Vorlieben für sie ausgewählt hat. Dieses können sie nicht nur im Buchladen bestellen, sondern auch online.

Worin lag das Problem? Als ab Mitte der 90er-Jahre Amazon in den Markt drängte, spürten das die klassischen Buchhändler beim Umsatz. Auch der Coburger Laden verkaufte immer weniger Bücher. „Das Buch ist ein Standardprodukt, das jeder schnell und unkompliziert im Internet kaufen kann“, sagt Martina Riegert, die den Betrieb gemeinsam mit ihrem Mann Martin Vögele führt. In ihrem Geschäft mitten in der Innenstadt arbeiten 16 Angestellte – die Kosten sind entsprechend hoch. Das Geld aus dem stationären Buchverkauf allein reicht nicht, um zu überleben. Die Einbußen wollen die Inhaber durch Onlinegeschäfte kompensieren. „Das Bücher-Abo hilft uns, die Umsatzrückgänge im Laden aufzufangen“, sagt Riegert.

„Unternehmer sollten nicht nur ihren Betrieb, sondern die gesamte Branche im Blick >



SCHNELLER Dachdeckermeister Mike Schilling tauscht sich mit Kunden und Mitarbeitern über WhatsApp aus und spart dadurch 50 Prozent seiner Arbeitszeit ein



PERSÖNLICHER Die Buchhändler Martina Riegt und Martin Vögele bieten online individuelle Bücher-Abos. Das Geschäft wächst jährlich um 10 Prozent

behalten“, sagt Thorsten Hesse, Digitalisierungsexperte und Gründercoach. „Veränderungen im Markt sind eine Chance, das eigene Geschäftsmodell der Nachfrage anzupassen und erfolgreich zu bleiben.“

Was war die digitale Lösung? Den ersten Schritt zur Digitalisierung ging Riegerts und Vögeles Vorgängerin, Irmgard Clausen, schon Mitte der 90er. „Sie war da sehr fortschrittlich“, sagt Riegert, die damals noch eine Angestellte im Geschäft war.

Clausen ließ eine Webseite bauen, später auch eine Seite speziell für das damals schon existierende Bücher-Abo. Dafür sicherte sie sich die Domain buecher-abo.de. Kunden können auf der Internetseite einen digitalen Fragebogen nach ihren Vorlieben ausfüllen. Mitarbeiter werten diesen aus und stellen die Bücher Monat für Monat zusammen.

Als Riegert und Vögele die Buchhandlung 2015 übernahmen, setzten sie die Idee ihrer Vorgängerin fort und bezogen ihre Mitarbeiter zunehmend ein. Die Fachkräfte schreiben auf der Webseite shop.riemann.de Buchrezensionen, geben Lesetipps und präsentieren sich und ihre Arbeit mit Fotos. So nutzen Riegert und Vögele die Kompetenz der Mitarbeiter analog und digital. „Wir gewinnen nicht nur online neue Kunden, wir heben uns auch von anderen Onlineanbietern ab“, sagt Riegert. Sie ist davon überzeugt, dass auch in Zukunft Menschen in Geschmacksfragen von Menschen beraten werden wollen. Und dass keine künstliche Intelligenz oder kein Algorithmus die Leidenschaft für Bücher so gut transportieren kann wie Mitarbeiter. Die vielen Kundenfeedbacks auf der Seite geben ihr recht.

Wie erfolgreich ist das Projekt? Das Abo umfasst mittlerweile neben Büchern auch Hörbücher und E-Books. Der Preis liegt bei 319 oder 169 Euro – je nach Laufzeit und Frequenz des Abos. Damit konnten Riegert und Vögele ihren Umsatz steigern: Inzwischen liege er bei den Abos im fünfstelligen Bereich und wachse jährlich um gut 10 Prozent. Gekostet hat das Digitalisierungsprojekt rund 35 000 Euro.

Wie geht es weiter? Weitere Produkte oder Prozesse zu digitalisieren steht derzeit nicht auf der To-do-Liste der Inhaber. Sie investieren hingegen in Erlebnishopping, um Kunden zu binden: Im Laden gibt es ein Café, regelmäßig Lesungen und Vorträge. „Wir kriegen die Leute, wenn wir ihnen schöne Erlebnisse bereiten und sie inspirieren“, sagt Riegert. Auch das könne keine Onlineplattform leisten.

LEKTION Wenn Ihr Geschäft angegriffen wird: Finden Sie heraus, was Sie von Ihrem Wettbewerber lernen können – und bei welchen Angeboten Sie sich unterscheiden. Insbesondere Ihre Stärken sollten Sie digital ausspielen, um sich bei Kunden abzuheben.

AUF KUNDEN HÖREN Angebot verbessern

Sebastian Schips hat nur noch selten Holz und Maßband in der Hand. Stattdessen sitzt er am Computer und programmiert. Der 38-Jährige ist gelernter Schreiner und Ingenieur für Holztechnik; in vierter Generation fertigt er Möbel nach Maß. Er hat den elterlichen Betrieb in die Online-Schreinerei „meine möbelmanufaktur“ umgewandelt.

Worin lag das Problem? Seit der Schulzeit wollte Schips den Familienbetrieb, den sein Urgroßvater 1925 gründete, weiterführen. Doch die Branche veränderte sich: Immer weniger Kunden ließen ihre Wohnmöbel vom Schreiner anfertigen. „Die Konkurrenz durch Möbelhäuser, die Schränke billig und zunehmend online verkauften, wurde immer größer“, erinnert sich Schips.

Für den traditionellen Handwerksbetrieb seiner Eltern war es schwierig, Privatkunden zu gewinnen. So nahmen Schips Eltern vermehrt Aufträge von anderen Firmen an, bauten Messestände und Ladengeschäfte. „Wir hangelten uns von Projekt zu Projekt und waren teilweise von einzelnen Auftraggebern ab- ➤





Wie digital ist Ihre Firma? Einen Fragebogen und eine Übersicht über Selbsttests finden Abonnenten in Ihrem persönlichen Login-Bereich. Außerdem: eine Auswahl, wo Unternehmer Beratung zum Thema Digitalisierung finden.
impulse.de/kundenlogin

EINFACHER Sebastian Schips verwandelte den elterlichen Betrieb in eine Online-Schreinerei, bei der Kunden aus ganz Deutschland Maßmöbel ordern können

hängig“, erzählt Schips. „Die Situation war für uns damals riskant.“ Er sollte das Geschäft übernehmen – nur welche Perspektive gab es? Ein neues Geschäftsmodell musste her, das war der ganzen Familie klar. Also begann Schips zu überlegen, wie er das Web nutzen konnte, um die Schreinerei wiederzubeleben.

„Auch wenn ein Projekt groß ist, sind die ersten Schritte doch klein“, sagt Digitalisierungsexperte Torsten Spandl. Hilfreich ist dabei ein Plan, den es abzuarbeiten gilt, und ein Ziel, das zum Weitermachen motiviert.

Was war die digitale Lösung? Schips stellte sich die Frage: Was ist der Unterschied zwischen Schreinerei und Möbelhaus? Antwort: Dass der Schreiner alles nach Maß anfertigt. Es gibt kein Lager, nichts wird vorproduziert; der Kunde bestimmt, wie das Produkt aussieht. Schips erkannte: Das war die Stärke des Unternehmens und seine Chance, den Betrieb digital neu auszurichten. Er musste es nur schaffen, das „Möbel-nach-Maß-Prinzip“ online anzubieten. Also begann er, nach Feierabend und am Wochenende Bücher zu wälzen und sich das Programmieren beizubringen.

Zwei Jahre arbeitete er daran, einen Kalkulator zu bauen. Über dieses Programm sollten die Kunden online jede Eigenschaft ihres Möbelstücks selbst auswählen können: Farbe, Breite, Höhe, Dicke der Bretter, Türen, Schubladen – also genau das, was Schreiner bieten. Um das zu schaffen, hat Schips jeden einzelnen Arbeitsschritt, den er beim Kundengespräch vornimmt, aufgeschrieben. „Das habe ich dann quasi meinem PC erklärt, sodass er weiß, was er machen und fragen muss, um ein Angebot für den Kunden zu erstellen“, erklärt er.

Manchmal bereitete ihm das Programmieren schlaflose Nächte, aber er sagte sich immer wieder: Das muss funktionieren. 2011 war es so weit, er ging mit dem Kalkulator online. Für die passende Homepage und das Marketing engagierte er eine Webagentur, die ihn einen mittleren fünfstelligen Betrag kostete. Der Preis fürs Programmieren war Zeit.

Wie erfolgreich ist das Projekt? Die Möbelmanufaktur liefert mittlerweile nach Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im vergangenen Jahr ist Schips mit 30 Mitarbeitern an einen neuen Standort gezogen: Größere Fläche und neue Maschinen sollen helfen, die steigende Nachfrage aus dem Onlinegeschäft zu bewältigen.

Die Schreinerei seiner Eltern gibt es nicht mehr, sie ist im neuen Unternehmen aufgegangen. „Wir haben im Familienrat entschieden, dass wir uns von dem lösen, was uns nicht weiterbringt – selbst wenn es schwerfällt“, sagt Schips. Die Zukunft des Betriebs sei nun mal digital, das hätten auch seine Eltern erkannt.

Wie geht es weiter? Schips tüftelt an seinem Kalkulator weiter, versucht Arbeitsprozesse, Produkte und die Kommunikation mit Kunden digital zu verbessern. So gibt es seit Neuestem ein System, mit dem Kunden Badezimmerunterschranke konstruieren können. „Die Kunden sagen einem genau, was sie wollen – man muss nur hinhören und am Ball bleiben.“ ■

LEKTION Überlegen Sie sich, welches Kundenbedürfnis Sie wirklich erfüllen und wie Sie diesen Nutzen durch digitale Technik noch weiter erhöhen können.



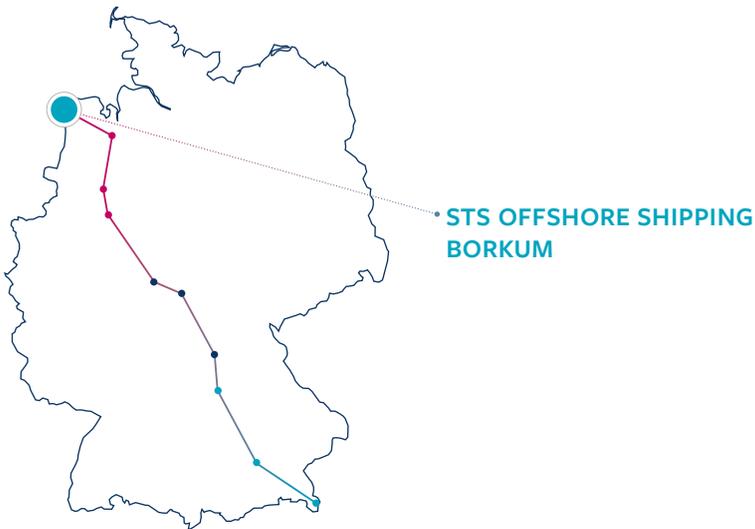
NORDLICHT Jan Tebbe-Simmendinger ist gebürtiger Borkumer. Sein Schiff Olde Baas liegt im Hafen der Nordseeinsel



ANHÖREN Sie können den Artikel auch hören: Unter impulse.de/kundenlogin finden Sie ihn direkt zum Anhören oder als MP3-Datei zum Herunterladen

BESONDERS RELEVANT FÜR

- jeden Unternehmer, der ebenfalls Papier reduzieren will
- Gründer, die in eine traditionelle Branche einsteigen wollen



AUF ZU NEUEN UFERN

EFFIZIENZ Jan Tebbe-Simmendinger war genervt von Papierbergen. Wie er sein Tankschiff mit digitaler Technik effizienter machte und Kunden heute schneller bedient – und was jeder Unternehmer davon lernen kann

Text: Anna Wilke Foto: Dörthe Hagenguth Erstveröffentlichung: impulse 7/2019

Olde Baas – Hochdeutsch: „Alter Chef“ – so heißt das Schiff im Hafen von Borkum. Alt sieht es tatsächlich aus. Allerdings nur von außen. Eigentlich steckt die Olde Baas voller neuer Ideen. Genau wie Jan Tebbe-Simmendinger, dem das Schiff gehört. Der gebürtige Borkumer ist Rechtsanwalt. Doch ein Notfall brachte ihn auf eine ganz neue Geschäftsidee.

Es war ein Sonntagnachmittag im Hochsommer 2015, als ein Bewohner der Nordseeinsel so schwer erkrankte, dass er in ein Krankenhaus auf dem Festland gebracht werden musste. Das Problem: Der Rettungskreuzer hatte nicht genügend Diesel im Tank. An eine Überfahrt war nicht zu denken.

Was bei Autos schon seit Jahren Standard ist, in der gewerblichen Schifffahrt ist es noch immer ein frommer Wunsch: spontan und rund um die Uhr Diesel zu tanken.

In der Realität aber muss ein Kapitän per Telefon Bescheid geben, dass er in den nächsten Tagen Treibstoff braucht. Er gibt dann durch, wo sich sein Schiff aktuell befindet und wie viele Liter er braucht. Einige Tage später trifft man sich dann zur Übergabe an einem vereinbarten Treffpunkt.

„Ich habe gedacht: Das muss auch einfacher gehen“, sagt Jan Tebbe-Simmendinger. Er hört sich bei Kapitänen aus der Gegend um, will von seinen potenziellen Kunden wissen: Möchte irgendjemand in der traditionellen Branche überhaupt eine innovative Lösung haben?

„Die Resonanz war gut. Die Leute wollen, dass man ihnen die Unflexibilität und den hohen bürokratischen Aufwand erspart“, sagt der Unternehmer.

Kurzerhand kauft Tebbe-Simmendinger die Olde Baas. Eigentlich ein komplett funktionierendes Tankschiff, mit dem er sofort andere >



LANDRATTE

impulse-Redakteurin **Anna Wilke** ist kein Fan von Schiffen. Auf hoher See wird sie schnell seekrank. Daher schaut sie lieber vom Strand aufs Meer. Die Olde Baas lag zum Glück fest vertaut im Borkumer Hafen. So konnte sie das Interview mit Jan Tebbe-Simmendinger gemütlich in der Kajüte führen.

LEKTION:

Wo in Ihrer Branche oder Ihrer Firma ist Papier wirklich noch erforderlich? Überlegen Sie, welche Prozesse Sie digitalisieren können, um Ihr Geschäft schneller zu machen. Sehen Sie mehr darüber, wie Jan Tebbe-Simmendinger eine konservative Branche aufgerüttelt hat, in unserer Videoserie „Digitale Impulse“:
tinyurl.com/station-sts

Schiffe mit Diesel versorgen und Geld verdienen kann. Doch er rüstet noch einmal für über 25 000 Euro auf. Die Tanks werden digital vermessen, das Pumpensystem elektronisch umgestellt und via Mobilfunk mit Servern im Büro vernetzt. Außerdem wird das gesamte Schiff videoüberwacht.

„Die Schifffahrtsbranche ist sehr konservativ, traditionsreich und an vielen Stellen noch papierlastig. Dementsprechend langsam lassen sich Innovationen durchsetzen“, erklärt Lisa Buschan, Geschäftsstellenleiterin des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Bremen, das sich unter anderem auf die maritime Wirtschaft spezialisiert hat. „In manchen Häfen wird sogar noch regelmäßig das Faxgerät genutzt“, erzählt sie. Die Angst vor Veränderungen sei groß. Und ein System, das seit Jahrzehnten funktioniert, müsse schließlich nicht verändert werden. Vielen sei nicht klar, dass sie sich die Arbeit mit etwas digitalisierten Prozessen viel einfacher machen könnten.

DIE KUNDEN FRAGEN

Wer ein großes Digitalisierungsprojekt umsetzen will, sollte unbedingt vorher seine Kunden um Rat fragen, empfiehlt Lisa Buschan daher. „Wer einfach eine neue Lösung anbietet, weil er glaubt zu wissen, was die Kunden wollen, verrennt sich schnell“, sagt sie. „Es kann passieren, dass sich Kunden übergangen und nicht mitgenommen fühlen.“

Wichtig sei es, den Vorteil eines solchen Projekts klarzumachen. „Man digitalisiert ja nicht um der Digitalisierung willen. Sondern um die Arbeit zu erleichtern und mehr Zeit für andere Dinge zu haben“, sagt Buschan. Ängste und Sorgen müsse man ganz behutsam nehmen.

An Deck der Olde Baas steht nun ein großes rotes Terminal. Dort können sich die Kapitäne mit einem sogenannten **DONGLE** ausweisen. „Zu jedem Schiff ist ein solcher Schlüssel vorhanden. Daran erkennt unser System automatisch, um wen es sich handelt und schaltet frei“, erklärt

DONGLE oder auch Hardware Key ist ein digitaler Schlüssel zur Verifizierung. Häufig werden Dongles genutzt, um Software vor Raubkopierern zu schützen. Das Programm öffnet sich nur, wenn sich ein rechtmäßiger Nutzer mit dem Dongle ausweist.

Jan Tebbe-Simmendinger. Die Besatzung muss nur noch den Schlauch anschließen und kann so viel abnehmen, wie sie benötigt.

„So sind die Crews vollkommen unabhängig. Niemand muss vorher Bescheid sagen, wann und wie viel Diesel er benötigt“, sagt der 39-Jährige. Das sei vor allem in der Offshore-Industrie wichtig. Wenn sich der Wind legt und der Wellengang beruhigt, müssen die Teams schnell los. „Manchmal ist es ein enges Zeitfenster, in dem die Monteure zu den Windparks vor der Küste rausfahren können. Da können wir auf den Punkt Treibstoff bereitstellen“, erklärt Tebbe-Simmendinger.

Die gesamte Umsetzung des Digitalisierungsprojekts dauerte etwa fünf Monate. Diese Zeit war notwendig, unter anderem weil der Unternehmer kein fertiges System kaufen konnte. Das elektrische Pumpensystem und das Terminal kamen von einem Hersteller, der gewöhnliche Tankstellen beliefert. „Selbst eine Zapfsäule am Berliner Ring hat nicht so viel Durchlauf wie wir. Wir geben an manchen Tagen über 10 000 Liter ab“, sagt er. Das Programm ließ er sich daher von einem befreundeten Softwareentwickler umschreiben. Auch die Dongle-Technik entwickelt der IT-Profi.

Etwa alle drei Monate muss die Olde Baas selbst wieder aufgefüllt werden. „Wir können online einsehen, welches Schiff gerade tankt und wie viel Kraftstoff noch auf Lager ist“, sagt Tebbe-Simmendinger. So kann es nicht passieren, dass die Borkumer Kapitäne plötzlich auf dem Trockenen liegen und nicht tanken können.

Neben der Unabhängigkeit für die Schiffsbesatzungen hat das neue System von Jan Tebbe-Simmendinger noch einen weiteren großen Vorteil für seine Kunden: deutlich weniger Papier. In der gewerblichen Schifffahrt existieren zahlreiche gesetzliche Pflichten und Vorschriften zur Dokumentation. Beispielsweise ist der Kraftstoff von der Energiesteuer befreit. „Daher müssen wir nachweisen, dass kein Tropfen steuervergünstigter Diesel in eine private Motoryacht geflossen ist. Das war früher immer ein unendlicher Zettelwust“, erklärt Tebbe-Simmendinger.

„Auch wenn Schiffe Treibstoff aufnehmen, um ihn zu einer Offshore-Plattform zu bringen, entstehen gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflichten“, erklärt Expertin Lisa Buschan. Viele Offshore-Windparks befinden sich außerhalb der 12-Seemeilen-Zone und damit jenseits der Zollgrenze. Der Kraftstoff muss also aus der EU exportiert werden.

MAIL STATT ORDNER

Wann, wo und wie viel Diesel in ein Schiff geflossen sind, muss daher sehr genau schriftlich festgehalten und von allen Parteien unterschrieben werden. „Nach dem **BUNKERN** ist der Kapitän dann tage- oder wochenlang mit den Rechnungen an Bord unterwegs gewesen. Irgendwann kam dann ein dicker Ordner ins Büro geflattert. Heute kommt direkt eine E-Mail“, sagt Tebbe-Simmendinger.

Das vereinfacht auch das Controlling. Dank einer STS-Software können die Kollegen im Büro genau vergleichen, welches Schiff wie viel verbraucht hat. „Wenn man zum Beispiel feststellt, dass ein Schiff auf einer Tour 4500 Liter verbraucht und ein baugleiches 4700 Liter. Dann könnte man auf die Idee kommen, dass der Kapitän vielleicht mehr heizt oder dass eine Maschine nicht in Ordnung ist“, erläutert er. So schafft STS erstmals Transparenz über den Treibstoffverbrauch – und damit einen Anreiz, Vergleiche anzustellen und Kosten zu sparen.

Lisa Buschan rät Unternehmen, „bei Digitalisierungsprojekten immer dort anzufangen, wo der Schuh am meisten drückt“. Natürlich kann und muss nicht jede Firma schlagartig alle Bereiche auf einmal digitalisieren. Aber wenn nervige Probleme plötzlich weg sind, reagieren die meisten Kunden begeistert auf eine neue Lösung. Das hat auch Jan Tebbe-Simmendinger festgestellt: „Selbst die Crews, die zunächst ein bisschen mit dem neuen System gefremdelt haben, sind heute überzeugt.“

Obwohl der Aufwand hoch war und er zu Beginn etwas mehr investieren musste, hat es

BUNKERN nennt man in der Schifffahrt die Übernahme von Kraftstoffen wie beispielsweise Diesel. Sogenannte Bunkerschiffe sind schwimmende Tankstellen, die Seeschiffe mit Kraftstoffen versorgen.



ALLES DIGITAL Wenn der Rettungskreuzer heute Diesel braucht, kann die Crew spontan an der Olde Baas anlegen (o.). Der Kapitän verifiziert sich dann mit einem Dongle am Terminal und schon kann der Bunkervorgang starten

sich seiner Meinung nach gelohnt. „Wir haben mit unserem Service ein absolutes Alleinstellungsmerkmal. Ich kenne keinen Mitbewerber, der einen solch digitalisierten Service anbietet“, sagt Tebbe-Simmendinger.

Er rät auch anderen Unternehmern, mit der Zeit zu gehen. „Warum soll man es genauso machen, wie es in den letzten hundert Jahren gelaufen ist? Dann muss man mit einer Neugründung gar nicht erst anfangen“, sagt er.

Inzwischen plant er schon die Expansion. „Wir führen gerade Gespräche mit anderen Häfen“, erzählt Tebbe-Simmendinger. Vielleicht hat der Unternehmer vom Borkumer Hafen aus eine kleine Revolution in der konservativen Schifffahrtsbranche ausgelöst. ■

UNTERM STRICH Wer neu in eine traditionelle Branche einsteigt, hat die Chance, sich mit einem digitalen Geschäftsmodell von seinen Wettbewerbern abzusetzen.

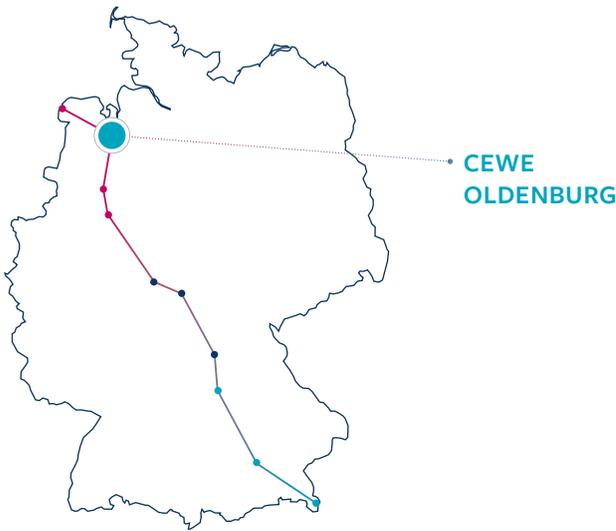


SCHRITT FÜR SCHRITT

Cewe-Vorstand Reiner Fageth ist sicher: Nur wer bei der Entwicklung neuer Technologien mitgeht, bleibt interessant für seine Kunden

BESONDERS RELEVANT FÜR

- jeden, der sich fragt, was künstliche Intelligenz eigentlich ist
- Unternehmer, die diese Technologie für sich nutzen wollen



KLUGE BILDAUSWAHL

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ Die Digitalisierung hat den Fotodienstleister Cewe tief in die Krise gestürzt. Heute nutzt die Oldenburger Firma die neuen Technologien für sich und macht so mehr als 650 Millionen Euro Umsatz

Text: Myriam Apke Foto: Dörthe Hagenguth

Der Ort, an dem der Fotodienstleister Cewe an seiner Zukunft arbeitet, sieht ganz und gar nicht danach aus: Mehrere große, graue Baucontainer stehen zusammengesetzt in einer Ecke auf dem Firmenparkplatz am Stammsitz in Oldenburg. Sie bilden den Maic, den Mobile & Artificial Intelligence Campus, und der provisorische Eindruck ist gewollt: In der Containereinheit wird mit neuen Technologien gearbeitet, geforscht und experimentiert. Wie in einem Start-up. Acht IT-Spezialisten haben hier ihren Arbeitsplatz. Sie sollen Computern beibringen, selbstständig zu denken und Kunden die Arbeit abzunehmen.

Wie das funktionieren kann, zeigt das Beispiel des Cewe-Fotobuchs. Mit nur wenigen Klicks können Kunden aus Hunderten Bildern auf dem Handy oder dem Computer ein Album erstellen, das auf Wunsch gedruckt und zuge-

schickt wird. Dass das so einfach funktioniert, liegt an der eingesetzten künstlichen Intelligenz (KI). Die Entwickler im Container haben dem Programm mithilfe Tausender Fotodateien beigebracht, selbstständig Themen und Stimmungen auf Bildern zu erkennen. In der Fachsprache heißt das: Sie haben es trainiert. In diesem Fall darauf, Orte, Objekte und Personen auf Fotos zu identifizieren und einem Ereignis zuzuordnen – so wie ein Mensch es tun würde. Wenn ein Kunde nur gut gelaunte Bilder von sich am Strand von Bali im Album haben möchte, sucht das Programm genau diese Fotos in Sekundenschnelle raus und sortiert sie zu einer Geschichte.

„So können wir dem Kunden am Ende ein Produkt bieten, das ihn, wenn er es wünscht, kaum Zeit kostet und trotzdem sehr individuell ist“, sagt Reiner Fageth, im Cewe-Vorstand zuständig für Technik, Forschung und Ent- ➤



FALSCH BERECHNET

Als impulse-Volontärin **Myriam Apke** eine Auszeit brauchte, nutzte sie das Wochenende und fuhr zu einem Paartanzfestival nach Berlin. Sie rechnete nicht damit, dort über künstliche Intelligenz zu sprechen. Doch gleich der erste Tanzpartner war ein KI-Experte, der sich selbstständig gemacht hatte.

KI IN UNTERNEHMEN

In Deutschland wird KI vor allem in der Industrie eingesetzt: 12 Prozent der Firmen in diesem Bereich nutzen die Technologie laut einer Befragung des Digitalverbands Bitkom. Die Hälfte der Unternehmer meinte zudem, dass sie hoffen, durch KI ihre Produktivität weiter steigern zu können.

wicklung. „Dieses Angebot war bisher mit Algorithmen realisiert; eine Verbesserung ist nur möglich, weil wir KI einsetzen und uns technologisch immer weiterentwickeln.“

Mit KI wird versucht, menschliche Wahrnehmung und menschliches Handeln nachzubilden. Unterteilt wird in starke und schwache KI. Starke KI, auch Superintelligenz genannt, ist dem Menschen in allen Bereichen überlegen. Einmal Erlerntes könnte sie selbstständig auf andere Bereiche übertragen und sich selbst immer weiter optimieren. Noch ist diese Superintelligenz eine Vision; es gibt sie noch nicht.

Schwache KI wird hingegen schon lange eingesetzt, beispielsweise im E-Mail-Spamfilter oder im Navigationssystem. Diese Form der KI nutzt Methoden, die der Mensch ihr beigebracht hat und mit der sie ganz bestimmte Probleme lösen oder ganz bestimmte Zwecke er-

füllen kann. Ihre Fähigkeiten kann sie nicht auf andere Bereiche übertragen. Auf ihrem jeweiligen Gebiet kann sie aber besser oder mindestens genauso gut agieren wie ein Mensch.

Hinter dem Cewe-Fotobuch steckt eine schwache KI, die von den Entwicklern des Maic gelernt hat, wie sie die richtigen Fotos für den jeweiligen Kunden auswählt.

„Das Fotobuch ist ohne Zweifel eines unserer wichtigsten Produkte“, sagt Fageth. Mehr als sechs Millionen Exemplare verkaufte Cewe 2018. Warum das Unternehmen mit dem Produkt so erfolgreich ist, ist schnell beantwortet: Die KI übernimmt für den Kunden die Arbeit, für die er keine Zeit oder auf die er keine Lust hat. „Wir nehmen den Kunden auf ihren mobilen Endgeräten damit jegliche Hürden“, sagt Fageth. „Durch KI können wir für sie in immer kürzerer Zeit emotionale und schöne Fotobücher auch auf Handys erstellen.“

Vor gut 20 Jahren hat Cewe vor allem mit Fotoabzügen Geld verdient. Das analoge Geschäftsmodell stieß Anfang der 2000er-Jahre an seine Grenzen, als Fotos zunehmend digital aufgenommen und gespeichert wurden. Innerhalb von zehn Jahren gingen dem Fotodienstleister mehr als 90 Prozent seines Geschäfts verloren; Standorte wurden geschlossen, rund 1200 Stellen gestrichen. Doch das Unternehmen überstand die Krise, indem es für die Digitalisierung offen war. Mit den scheinbar zerstörerischen Technologien konnte Cewe neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

Inzwischen ist das Unternehmen Europas größter Fotodienstleister. An 13 Standorten arbeiten 3900 Mitarbeiter; 2018 wurden insgesamt 653 Millionen Euro umgesetzt, 2019 sollen es bis zu 710 Millionen Euro sein. Damit das gelingt, arbeitet das KI-Team auf Hochtouren. Beispielsweise sollen Kunden künftig mit dem Handy Fotos machen und dazu einsprechen können, wie und wo das Bild entstanden ist. Eine KI verwandelt die gesprochenen Worte sofort in Text und stellt sie zum Foto. So entsteht am Ende ein Fototagebuch.

Wie Cewe KI im Detail nutzt, um ein Produkt wie das Fotobuch zu entwickeln, wie die Technologie funktioniert und wie auch Sie KI in Ihrem Unternehmen nutzen können, lesen Sie auf den folgenden Seiten Schritt für Schritt.

LABOR In Containern auf dem Parkplatz der Cewe-Zentrale in Oldenburg arbeiten IT-Experten an neuen digitalen Produkten wie einem KI-basierten Foto-Tagebuch



1. PROBLEM ERKENNEN

Zunächst geht es um die Frage: Wo und wie ist der Einsatz von KI im Unternehmen sinnvoll? Denkbar wäre zum Beispiel, dass ein Herstellungsprozess gefilmt wird und eine KI laufend die Videodaten auf Prozess- oder Produktfehler prüft; oder dass KI über bestimmte Eigenschaften von Kunden wie Stimme oder Wortwahl das Alter und Geschlecht identifiziert und passende Werbe-E-Mails rausschickt; oder dass KI gesprochene Sprache erkennt und in Text umwandelt.

Bevor es also um technologische Fragen geht, sollten sich Unternehmer interne Abläufe, hergestellte Produkte oder angebotene Dienstleistungen genau angucken und sich fragen: Gibt es ein Problem, das mithilfe von KI gelöst werden kann? Gibt es einen Prozess, der nicht reibungslos funktioniert oder viel Zeit beansprucht und durch diese Technologie verbessert werden könnte?

Cewe beispielsweise stand vor der Herausforderung, dass die Kunden zwar jede Menge Fotos machten und speicherten, aber vielen der Aufwand zu groß war, die Bilder zu sichten, zu sortieren, auszudrucken und ein Album

KI-EXPERTEN

Unternehmen, Behörden oder Krankenhäuser sind auf der Suche nach Experten, die aus ihren Daten wertvolles Wissen generieren. Data-Scientists, zu Deutsch Datenwissenschaftler, übernehmen diesen Job und lassen sich das gut bezahlen. Die Einstiegsgehälter können bei 45 000 Euro liegen; der Beruf gilt als einer der attraktivsten des 21. Jahrhunderts.

daraus zu erstellen. „Wir wollten unseren Service deshalb so verbessern, dass wir dem Kunden möglichst viel Arbeit abnehmen“, sagt Philipp Sandhaus, Leiter des KI-Teams von Cewe. Die Lösung war ein Netz, das weiß, was auf den Fotos drauf ist, welche dem Kunden gefallen und wie sie in einer sinnvollen Reihenfolge im Album anzuordnen sind.

2. EXPERTISE AUFBAUEN

„Es gibt sehr viele Anwendungsmöglichkeiten für KI, nur wissen das viele Unternehmer überhaupt nicht“, sagt Jörg Bienert, Vorsitzender des Deutschen KI-Bundesverbands. Er rät Unternehmern, sich zunächst einmal im Internet über die Funktions- und Einsatzmöglichkeiten von KI zu informieren. Die Webseite des KI-Bundesverbands kann eine erste Anlaufstelle sein (ki-verband.de). Eine Auswahl weiterer hilfreicher Webadressen finden Abonnenten in ihrem Login-Bereich: impulse.de/kundenlogin.

Zu wissen, wie KI funktioniert und wo im Betrieb ein Unternehmer sie sinnvoll einsetzen kann, reiche aber nicht, sagt Bienert: „Es ist eine komplizierte Technologie, für die es einiges an Expertise braucht.“ Fachkräfte wie Data-Scientists sind allerdings heiß begehrt und dementsprechend teuer. Deswegen empfiehlt Bienert auch in diesem Fall, sich zu informieren, ob es nicht bereits KI-Tools gibt, die sie für ihre Zwecke nutzen können. Gemeint sind beispielsweise Chatbots, mit denen die Kundenkommunikation automatisiert werden kann; oder Programme, die Daten wie Fotos nach bestimmten Merkmalen sortieren.

Die Probleme, die Mittelständler durch KI lösen wollten, seien oft ähnlich. „Deswegen brauchen sie in der Regel nicht viel Geld für individuelle Lösungen ausgeben“, so Bienert (eine Auswahl an Tools finden Abonnenten ebenfalls in ihrem Login-Bereich: impulse.de/kundenlogin). >

BILDERFLUT Solche Maschinen drucken die Fotobücher. Jedes Wochenende gehen bei Cewe im Schnitt 10 000 Bestellungen ein. Beginnt die Arbeitswoche, flaut die Nachfrage ab



LEKTION:

Bietet Ihr Unternehmen bereits individualisierte Produkte an? Überprüfen Sie, ob Sie Kundenwünsche durch lernende Software einfacher erfüllen können. Und ob ein Prozess dadurch verbessert und beschleunigt werden kann. Sehen Sie mehr dazu, wie Cewe künstliche Intelligenz verwendet, in unserer Videoserie „Digitale Impulse“: tinyurl.com/station-cewe

DATENBANKEN

Mit Datenbanken können Unternehmer Informationen sammeln und nach bestimmten Merkmalen strukturieren. Etwa ein Kaufhaus, das den Überblick über sein Sortiment behalten will und nach Lebensmitteln, Kleidung oder Spielzeug strukturiert. Datenbanken sind vor allem wichtig, wenn es um viele Daten geht, die geordnet werden sollen.

3. DATEN SAMMELN

„Jedes KI-basierte System ist erst mal dumm, man muss ihm beibringen, was es tun soll“, erklärt IT-Experte Sandhaus. Dafür braucht man vor allem einen Computer mit starker Rechenleistung und jede Menge Daten. „Aus diesen Daten speist das System letztlich sein Wissen.“ Vorbild für die Entwickler von KI ist das menschliche Gehirn, genauer das Nervensystem. Sie programmieren künstliche neuronale Netze, die Informationen nach einmal erlernten Regeln auswerten und verarbeiten können. Im Prinzip funktioniert das wie bei einem lernenden Kind: Ein Erwachsener zeigt auf jeden vorbeilaufenden Hund und gibt immer wieder den Hinweis: Das ist ein Hund, der hat ein Fell und bellt – solange bis das Kind selbst weiß, wie ein Hund aussieht und was er für Laute von sich gibt.

Was Kinder in der Regel nach kurzer Zeit begreifen, muss das künstliche neuronale Netz allerdings in speziellen Trainingsphasen lernen. Wie schnell eine KI lernt, hängt damit zusammen, wie komplex ihre Aufgabe ist. „Es kann sein, dass sie Hunderte, Tausende, vielleicht Millionen Beispiele braucht, bis sie autonom arbeiten kann“, sagt Experte Bienert vom KI-Bundesverband.

Cewe hat für das Training ihrer KI einen Datensatz Bilder gekauft. Immer wieder haben

die Entwickler dem ungelerten System Fotos gezeigt – manche dunkler, manche heller, einige verwackelt, andere zeigten das Motiv nur im Hintergrund. Die KI vergleicht all diese Fotos miteinander und sucht nach Übereinstimmungen. Zum Beispiel: Das Licht geht immer von einem bestimmten Punkt aus und wird im Verlauf schwächer. An solchen Mustern orientiert sich das Netz, wenn es unter allen möglichen Bildern ausschließlich die herausucht, die einen Sonnenuntergang zeigen.

Doch woher bekommen Unternehmer so viele Daten? Eine naheliegende Möglichkeit ist, eigenes Material zu Übungszwecken zu nutzen. Der Vorteil ist, dass die KI sehr gezielt auf das Anwendungsgebiet vorbereitet werden kann. Allerdings haben die meisten Unternehmer keine große Datenbank, aus der sie schöpfen und mit der sie eine KI vollständig ausbilden könnten. Eine Lösung wäre, sich mit anderen Firmen aus der Branche zusammenzutun, um eine gemeinsame Datenbank aufzubauen. Eine andere Option wäre, auf Datensätze im Internet zurückzugreifen. Dazu einfach mal nach „Open Source Datenbanken“, „Datensätze KI“ oder „frei verfügbare Datensätze“ googeln. Einige Angebote sind gratis, viele sind allerdings kostenpflichtig.

4. KI TRAINIEREN

Die Trainingsdauer hängt auch davon ab, welches Problem gelöst werden soll und wie stark die Rechenleistung des Computers ist. Bis ein künstliches neuronales Netz so gut trainiert ist, dass man es praktisch einsetzen kann, können Wochen vergehen, sagt Sandhaus.

Cewes Netz funktioniert inzwischen sehr gut und kann 4000 unterschiedliche Begriffe wie Hund oder Sonnenuntergang, aber auch Themen wie Abenteuer oder Liebe klassifizieren. Cewe setzt außerdem KI ein, um Gesichter zu

erkennen. Das System misst die Abstände zwischen Auge und Nase oder Pupille und Linse. „Diese Merkmale verändern sich bei Menschen nicht, egal, wie alt sie sind oder aus welcher Perspektive das Bild gemacht wurde“, sagt Sandhaus. Hat das System also einmal gelernt, welches Gesicht zu Martin gehört, wird es Martin immer identifizieren können.

5. KI TESTEN

Um bewerten zu können, ob die KI einsatzfähig ist, muss sie eine Prüfung bestehen. Dafür sollen etwa 10 bis 20 Prozent der Trainingsdaten unbenutzt bleiben, sagt Sandhaus: „Diese Testdaten sind heilig, weil sie dem Netz unbekannt sind und sich durch sie zeigt, ob es sein Wissen anwenden kann.“ Bei Cewe waren die Testdaten Fotos, die der KI zuvor nie gezeigt wurden und auf denen sie Suchbegriffe wie Sonnenuntergänge, Hunde oder auch Menschen selbstständig erkennen musste.

Die Faustregel besagt: Liegt die KI bei der Prüfung zu 97 Prozent richtig, ist sie einsatzfähig. „Man könnte noch weiter üben, aber das ist nicht unbedingt sinnvoll“, sagt Sandhaus. „Ab einem bestimmten Punkt ist das Netz einfach übertrainiert.“ In der Fachsprache heißt das: Die KI generalisiert nicht mehr gut. „Das ist der Moment, in dem das Netz zu sehr auf die Trainingsdaten fokussiert ist und mit unbekanntem Daten nicht mehr funktioniert.“

Hat die KI den Test erfolgreich bestanden, kann sie in ihrem jeweiligen Gebiet eingesetzt werden. „Sie wird dann nicht mehr groß weiterentwickelt, wir schauen nur, ob wir punktuell noch etwas verbessern können“, sagt Sandhaus.

Wenn KI in einem anderen Bereich und mit anderen Funktionen eingesetzt werden soll, müssten die Entwickler dafür ein neues Netz programmieren und trainieren. ■

UNTERM STRICH Wer KI nutzen will, braucht vor allem Daten und Expertise. Beides ist leicht zu finden; Unternehmer müssen sich aber zuvor überlegen, wo und wie sie KI einsetzen wollen.

„WIR WOLLEN WERTE SCHÜTZEN“

Cewe-Vorstandsmitglied Reiner Fageth darüber, wie der Einsatz neuer Technologien und Datenschutz vereinbar sind

Der Fotodienstleister Cewe will mit Verantwortung digitalisieren – so steht es in seiner Kundencharta. Was das bedeutet und warum sich das Unternehmen im Umgang mit neuen Technologien zu Transparenz verpflichtet, erklärt Reiner Fageth, Vorstandsmitglied und zuständig für Forschung und Entwicklung.

Herr Fageth, Cewe bekommt tagtäglich Millionen Fotos von Kunden – Daten, die Sie auswerten und zu Geld machen könnten. Wieso tun Sie das nicht?

Weil wir Werte haben, die wir auch im Umgang mit neuen Technologien schützen wollen. Wir nutzen neue Technologien wie künstliche Intelligenz, weil wir unsere Kunden unterstützen wollen, ihre Erinnerungen so emotional und schön wie möglich festzuhalten. Wir wollen nicht wissen, wer die Kunden sind, was sie machen oder wo sie sich aufhalten – das ist nicht unser Ziel.

Kunden sind das von Firmen wie Google und Amazon anders gewohnt. Warum sollte man Cewe vertrauen?

Wir haben einen Beirat gegründet, der schaut, dass alles verantwortungsvoll und transparent abläuft. Zudem haben wir eine Kundencharta entwickelt, wo und warum wir welche Technologien einsetzen. Das kann der Kunde auf unserer Webseite nachlesen.

Was heißt das praktisch?

Das heißt, dass die Kunden proaktiv entscheiden müssen, ob sie eine Gesichtserkennung wollen,

ob wir auf Standorte zugreifen oder ihnen Vorschläge für die Gestaltung eines Fotobuchs machen dürfen. Nichts davon läuft vollautomatisch ab. Und wenn sie sich dafür entscheiden, landet nicht eine Information in einem amerikanischen Rechenzentrum.

Was passiert mit den Daten?

Die Daten werden entweder in unseren Rechenzentren in Oldenburg analysiert oder auf dem Rechner beziehungsweise dem Handy des Kunden. Das heißt, wir und auch die Kunden wissen jederzeit, wo die Daten sind und was damit passiert.

Wie ist die Rückmeldung der Kunden auf die Charta?

Die Kunden und unsere Handelspartner reagieren sehr positiv. Wir sind ja ein Technologieunternehmen; dass wir als solches für den Kunden transparent und verantwortungsvoll arbeiten, kommt sehr gut an.

Gab es mal eine Idee, die Sie wegen dieser Selbstverpflichtung nicht umsetzen konnten?

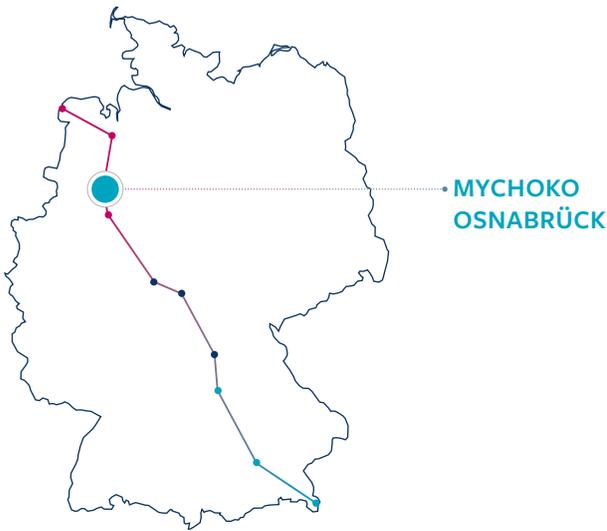
Ja, ich wollte dem Kunden ab einer bestimmten Bildanzahl auf dem Rechner automatisch einen Vorschlag für ein Fotobuch machen. Technologisch sah ich darin eine tolle Lösung. Diesen Vorschlag konnte ich im Unternehmen aber nicht durchsetzen. Die interne Kritik lautete, dass auf dem Rechner des Kunden etwas passiert, was er nicht selbst angestoßen hat. Er könnte das für einen Virus halten, das klingt nach Kontrollverlust. Die Kritik war berechtigt, und es ist gut, dass wir es nicht gemacht haben.



FILMREIF Die *impulse-Tour*
„Deutschland digital“
machte auch bei Mychoco in
Osnabrück Halt. Vor der
Kamera erklärt Gründer
Tobias Zimmer, wie er übers
Web Schokolade zum Life-
styleprodukt machen will

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- ein Onlineshop mehr ist als nur ein Vertriebskanal im Web
- E-Commerce den Firmen wertvolle Kundendaten liefert



DIE SCHOKOLADENSEITE

E-COMMERCE Das Start-up Mychoco will den Schokoladenmarkt aufmischen. Im Zentrum der Strategie steht der Onlineshop. Er verrät der Firma, was Kunden wollen und wie sich der Umsatz steigern lässt – auch im Supermarkt

Text: Jelena Altmann Foto: Dörthe Hagenguth Erstveröffentlichung: impulse 6/2019

Ein Schokoladenregal in einem Supermarkt: Neben den bekannten Marken wie Milka, Ritter Sport und Lindt hebt sich buchstäblich eine neue ab: Mychoco. Die Tafeln wiegen 180 Gramm pro Stück, fast doppelt so viel wie eine Standard-schokolade. Sie sind in mattweißem Papier eingewickelt, darauf steht in bunter Schrift „Vollmilch“, „Karamell-Meersalz“ oder „Cranberry-Mandel“, daneben „Vernasch mich“, „Verknall Dich“ oder „Ich Du passt“.

Die Firma hinter der Schokolade unterscheidet sich nicht nur im Supermarkt: Mychoco ist ein Start-up aus Osnabrück. Der Unternehmer Tobias Zimmer hat die Firma 2016 gegründet, beschäftigt sieben Mitarbeiter und ist gerade dabei, die von Traditionsfirmen geprägte Schokoladenbranche aufzumischen.

Ein mutiges Vorhaben. Laut Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie stagniert der Markt hierzulande seit zehn Jahren. Verbraucher essen nicht mehr Schokolade, weil es mehr Sorten gibt.

Zimmers Plan: Er will ein gewöhnliches Produkt zu einer nachhaltigen Lifestyle-Marke machen wie Mymuesli bei Frühstücksflocken und Fritz-Kola bei Brause. Er greift dabei auf Erfahrungen aus seiner ersten Gründung zurück. Ende 2010 eröffnete der 33-Jährige das Franchiseunternehmen Coffee-Bike, ein Mini-Café auf dem Fahrrad, das Kleinunternehmer selbstständig betreiben können. Die Firma hat mittlerweile 190 Franchisenehmer in 17 Ländern. Nun will Zimmer Mychoco über denselben Weg bekannt machen wie Coffee-Bike, im Internet: „Ich bin überzeugt, dass Marken heute digital aufgebaut werden.“ ➤



NERVENNAHRUNG

Auch der Supermarkt im Stadtteil von impulse-Redakteurin **Jelena Altmann** führt Mychoco-Schokolade. Was enorm hilfreich war für die Entstehung dieses Beitrags. Während des Schreibprozesses hat sie je eine Tafel Zartbitter und Karamell-Meersalz verputzt.



FOODSHOOTING Das Mychoco-Team fotografiert im Minifotostudio der Firma selbst ausgedachte Schokoladenrezepte und verbreitet sie über Social Media

Die Schokolade wird vornehmlich in Geschäften verkauft, der Onlineshop soll jedoch der Antrieb sein. Allerdings weniger als Vertriebskanal, sondern zur Optimierung des Angebots: „Wir setzen auf E-Commerce, um unsere Kunden zu verstehen und zu wissen, wer am Ende unsere Schokolade kauft und welche Bedürfnisse wir erfüllen müssen, um 100 Prozent zielgruppengerecht zu kommunizieren und gefragte Produkte zu entwickeln“, sagt Zimmer.

Was suchen meine Kunden? Biete ich passende Produkte an? Investiere ich in die richtigen Werbekanäle? Antworten darauf sucht jeder Unternehmer. Wer sie kennt, kann seine Firma nach vorn bringen. Die gute Nachricht: Diese Fragen lassen sich leicht mithilfe eines Onlineshops beantworten. „E-Commerce bietet deutlich bessere Messmöglichkeiten als der stationäre Handel“, erklärt der E-Commerce-Experte Peter Höschl aus Ottobrunn.

WAS E-COMMERCE KOSTET

Insbesondere kleine Unternehmer fragen sich: Lohnt sich für mich ein eigener Onlineshop? Mit der Einrichtung einer Webseite ist es nicht getan. Wer einen professionellen Shop betreiben will, muss mit diesen Ausgaben rechnen

Shop-Software

Kostenfreie Open-Source-Variante oder mehrere Tausend Euro für Programmierung ausgeben: Im Dickicht der Shop-Software können sich Laien schnell verirren. Wichtig zu wissen: Die Gratis-Variante bietet nur eine Basisversion. Normalerweise muss jede Software den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst werden. Kosten: 5000 bis 20000 Euro.

Inhalte

Kunden können die Produkte nicht wie im Geschäft anfassen und ausprobieren. Deshalb sind Produktbeschreibungen und Fotos der Ware wichtig für den Erfolg eines Webshops. Wer dafür Profis beauftragen will, sollte mit 500 Euro pro Tag für Texter und Fotografen rechnen.

Warenwirtschaft und Versand

Kundendaten verwalten, Versandbelege und Rechnungen erstellen, Lagerbestände und Retouren organisieren: In einer Shop-Software sind entsprechende Funktionen oft schon integriert. „Die Anschaffung einer extra Versandhandelssoftware ist in der Regel nicht nötig“, erklärt der E-Commerce-Experte Yannik Süß aus München.

Lagerhaltung

Die Käufer laden ihren Einkaufswagen virtuell voll – doch Lagerung und Versand sind nach wie vor reale Aufgaben. Neben der Miete für Räume fallen auch Kosten für die Einrichtung an: etwa für Packtisch, Regale und Sackkarre. „Alternativ können Firmen auch sogenannte Fulfillment-Anbieter beauftragen“, sagt Süß. Sie

übernehmen Lagerhaltung, Verpackung, Versand und Retouren. Die Preise variieren je nach Anbieter und Versandmenge. Ein Beispiel für einen Onlineshop für Kleidung, der bis 50 Pakete pro Monat verschickt: 14,90 Euro für die Lagerung einer Palette, 0,50 Euro für das Packen eines Pakets, 0,65 Euro pro Kleidungsstück. Preise vergleichen kann man zum Beispiel auf: warehousing1.com

Rechtsberatung

Webshops stecken voller rechtlicher Fallen, vor allem seit Einführung der Datenschutzgrundverordnung 2018. Deshalb sollte jeder Onlinehändler sich von einem Rechtsanwalt beraten lassen. Kosten: 2500 bis 5000 Euro.

Mehr zu den Kosten lesen Sie auf impulse.de/onlineshop

Insbesondere für kleine Unternehmen kann der Internetauftritt eine gute Quelle sein, um an nützliche Kundeninformationen zu kommen, für die man andernfalls teure Marktstudien bezahlen müsste. Allerdings sollte jeder Unternehmer zuerst schauen, ob sich der Betrieb eines Onlineshops rechnet (siehe dazu Kasten unten links: „Was E-Commerce kostet“).

Vier Antworten, die Unternehmer über ihren Webshop finden können:

1. WER DIE KUNDEN SIND

Geschlecht, Alter, Kaufgewohnheiten, Interessen: Über einen Webshop können sich Unternehmer ein genaues Bild von ihrer Zielgruppe machen, sofern ihre Kunden im Internet unterwegs sind. Dafür gibt es spezielle Programme. Experte Höschl empfiehlt Google Analytics. Das kostenlose Trackingtool wertet Besucherverhalten auf der Homepage aus und bringt sie mit Daten zusammen, die Google aus dem eigenen Netzwerk, zum Beispiel Google-, Youtube- und Gmail-Accounts generiert. Klingt unheimlich, ist aber legal, solange einige Regeln beachtet werden.

Zur Anwendung von Google Analytics melden sich Firmen unter myaccount.google.com. Wie es genau geht, beschreibt zum Beispiel die Digital-Marketing-Agentur Luna-Park aus Köln auf ihrer Firmenwebseite (Internet: t1p.de/t5lr).

Dort finden Webseitenbetreiber auch, worauf sie achten müssen, damit die Nutzung von Google Analytics rechtskonform ist. So muss ein entsprechender Hinweis in der Datenschutzerklärung hinterlegt sein. Zudem sollten Besucher die Möglichkeit bekommen, den Webshop zu nutzen, ohne erfasst zu werden.

Mychoco nutzt ebenfalls Google Analytics. Darüber erfährt die Firma, über welche Kanäle Kunden den Shop ansteuern. Schon allein das kann spannend sein. Kommen sie über eine Suchmaschine, über Empfehlungen eines Bloggers, über soziale Netzwerke oder über Online-Werbeanzeigen? Rufen sie die Seite über einen stationären Rechner oder das Smartphone auf?

LEKTION

Wissen Sie genau, wer Ihre Kunden sind? Nutzen Sie E-Commerce, um mehr über Ihre Zielgruppe zu lernen, damit Sie mehr verkaufen. Welche Vorteile ein Internetshop hat, sehen Sie auch in einem vierminütigen Film über das Start-up Mychoco aus der Videoserie „Digitale Impulse“. Klicken Sie hier: tinyurl.com/station-mychoco

Wer weiß, wo Kunden unterwegs sind und wie sie ticken, kann Inhalte und Werbung dort platzieren, wo die Zielgruppe unterwegs ist, aber auch überprüfen, wie die Firma im Netz wahrgenommen und gefunden wird. Viele Mychoco-Kunden kommen über Facebook (ca. 28 000 Follower) und Instagram (9000 Abonnenten) in den Onlineshop.

In den Netzwerken postet die Firma Werbemotive, Rezepte mit Schokolade und berichtet über das firmeneigene Hilfsprojekt. Mychoco unterstützt in den Kakaoanbaugebieten in Tansania den Aufbau von Schulen. „Wir versuchen, eine Community aufzubauen, die uns und unsere Projekte spannend findet“, erklärt Zimmer. Wer Positives mit einem Produkt verbindet, greift im Supermarkt eher zu.

Mychoco hat aus der Webseitenanalyse noch mehr Ideen entwickelt, wie die Schokoladenkäufer zu erreichen sind. So rufen die meisten Kunden den Onlineshop über ihr Handy auf. „Angebote per SMS schicken, das wäre ebenfalls denkbar“, sagt Zimmer.

EXTRATIPP: Mit Google Analytics lässt sich laufend über die Webseite überprüfen, ob die Wunschzielgruppe der Wirklichkeit entspricht. Unter dem Reiter „Zielgruppe“ und „Demographische Daten“ gibt es Aufschlüsselungen nach Alter und Geschlecht der Besucher, unter „Interessen“, nach welchen Inhalten zum Beispiel die Gruppe der 25- bis 34-Jährigen bevorzugt sucht. Zudem können Unternehmer unterschiedliche Zeiträume einstellen und Veränderungen bei der Zielgruppe feststellen.

2. WAS KUNDEN WOLLEN

Schokolade wird eher im Geschäft gekauft; die Osnabrücker Firma erzielt vier Fünftel ihres Umsatzes über den Einzelhandel, der Monat für Monat steigt, auch im Onlineshop.

E-Commerce bringt der Firma nicht nur weitere Einnahmen, sondern auch viele kostenlose Daten vom Kunden. Mit jedem abgeschlossenen Verkauf verfügen Firmen in der Regel ➤

KOSTPROBE Mychoco hat seinen Sitz in Osnabrück; die Schokolade produziert aber ein Hersteller aus Belgien. Die Entwicklung einer Sorte kann bis zu ein Jahr dauern, laufende Geschmackstests gehören dazu



über E-Mail- und Postadresse jedes einzelnen Kunden. Die Informationen hat Mychoco in der eigenen Datenbank gespeichert und kann sie jederzeit abrufen. „Wir können sehen, dass Frau Müller sieben Tafeln Meersalz-Karamell gekauft hat“, sagt Gründer Tobias Zimmer.

Ein Riesenvorteil gegenüber dem stationären Handel, wo produzierende Unternehmen ohne eigene Verkaufsstandorte ihre Kunden kaum erfassen können. „Im E-Commerce können wir diese Brücke übergehen“, erklärt Zimmer. Indem Mychoco die Kontaktdaten für Umfragen nutzt. Die können nur freiwillig und mit Einverständnis der Kunden erfolgen. Mychoco will Gutscheine verschenken, um Käufer zur Teilnahme zu bewegen. „Kleine Geschenke oder Gewinnspiele sind immer ein guter Anreiz“, erklärt der E-Commerce-Experte und Buchautor Yannik Süß aus München.

Einige Befragungen hat Mychoco bereits über Instagram durchgeführt. Die Follower konnten auf einen Link klicken, der sie auf die Webseite lotste, wo einfache Fragen gestellt wurden, wie: „Mit wem teilst Du Deine Schokolade am liebsten? Welche Sorte hättest Du? Wie gut kennst Du Mychoco?“ Zimmer sagt: „Es soll nicht nur nach Marktforschung fürs Unternehmen aussehen, die Umfrage soll auch dem Kunden Spaß machen.“

Mychoco veröffentlicht anschließend alle Ergebnisse als Grafik in den sozialen Medien.

Die Follower erfahren etwa, dass 41 Prozent der Teilnehmer mit niemandem ihre Tafeln teilen würden oder sich einige Schokolade mit Pistazien als neue Sorte wünschen.

Diese Grafiken bringen weitere Likes und Kommentare, helfen aber auch der Firma, weiter zu wachsen. „So entwickeln wir Produkte, die nicht nur wir toll finden, sondern auch unsere Zielgruppe“, erklärt Zimmer. Das minimiert das Risiko von teuren Fehlinvestitionen. Die Erfindung neuer Schokoladensorten kann bis zu einem Jahr dauern.

EXTRATIPP: Wer über seine Webseite keine Waren oder Dienstleistungen verkauft, kann trotzdem an Kontaktdaten kommen. Indem Unternehmer ihren Kunden Kontaktmöglichkeiten auf der Webseite anbieten oder einen kostenlosen Newsletter im Abo. Dafür melden sich Kunden mit ihrer E-Mail-Adresse an. Allerdings dürfen Unternehmer nicht einfach Werbemails verschicken. Man muss Kunden über den Versand von Angeboten informieren und ihnen die Möglichkeit geben, zu widersprechen beziehungsweise den Newsletter abzubestellen.

3. WELCHE WERBUNG WIRKT

Der Webshop verrät auch, welche Werbung beim Kunden am besten ankommt. Mychoco wirbt sowohl digital als auch analog. Aber be-

vor der Hersteller Plakate drucken lässt, wird die Werbewirkung zuerst im Internet getestet. Was aus zweierlei Gründen sinnvoll ist. Online werben ist günstiger als offline. Zudem lassen sich Anzeigen schnell austauschen.

Mychoco spielt über Facebook und Instagram bis zu fünf verschiedene Motive gleichzeitig aus: etwa Bilder von ganzen oder angebrochenen Schokoladen, von verpackten oder unverpackten Tafeln oder mit Menschen, die in die Schokolade reinbeißen. Anschließend analysiert das Mychoco-Team, über welche Anzeige die meisten Kunden den Onlineladen angesteuert haben – auch das lässt sich über Analysetools unmittelbar feststellen.

Firmen, die in sozialen Medien werben, können ihre Zielgruppe etwa nach Alter und Wohnort eingrenzen sowie ein Werbebudget festlegen. Diese sind bei allen Mychoco-Anzeigen identisch, so lässt sich der Werbeeffect gut vergleichen: „Bei gleichen Marketingausgaben verkaufen wir mal 50 Tafeln, mal 100 Tafeln“, erzählt Zimmer.

Kunden lassen sich etwa eher von Bildern mit ausgepackter Schokolade zum Kauf animieren. Eine Mychoco-Tafel kann man aufgrund ihrer Gitterstruktur nicht wie herkömmliche Schokolade in gleich große Stücke brechen. Das finden Kunden offensichtlich besonders lecker, vermutet Zimmer.

Diese Besonderheit will der Schokoladenhersteller künftig stärker in der Werbung zeigen, nicht nur im Onlineladen, sondern auch auf Plakaten und auf den Verkaufsständen im Supermarkt, wo derzeit noch ein bärtiger Mann im Vordergrund steht, der in ein Megafon brüllt.

EXTRATIPP: Über die Webseite können Firmen ihre Werbetexte kontinuierlich verbessern. Dafür werden sogenannte AB-Tests vorgenommen. Klingt kompliziert, ist aber recht simpel. Es werden zwei unterschiedliche Seiten erstellt, zum Beispiel eine mit einer langen und eine mit einer kurzen Produktbeschreibung oder je eine Seite mit und ohne Erklärvideo. Beide Seiten werden über einen bestimmten Zeitraum, etwa vier Wochen lang, abwechselnd online gestellt. Anschließend lässt sich

über Google Analytics die Verweildauer jeder Seite messen und miteinander vergleichen. „Je höher, desto interessanter ist der Content und desto höher die Kaufrate“, erklärt Süß.

4. WAS SICH GUT VERKAUFT

Was ist das beste Angebot? Welche Produkte sind gefragt? Auch auf diese Fragen liefert ein Onlineshop schneller Antworten. „Welche Schokolade im Einzelhandel besonders gut läuft, erfahren wir bestenfalls mit einer Zeitverzögerung“, erklärt Zimmer. Die Schokoladenfirma legt fest, wie viele Tafeln von jeder Sorte die Geschäfte bekommen. Rückmeldung, ob sich Vollmilch besser verkauft als Cranberry-Mandel, bekommt Mychoco aber nicht. Es sei denn, die Händler bestellen Sorten nach. Das mache es für Hersteller schwer, das Angebot kontinuierlich zu verbessern, sagt Zimmer.

Über die Kaufrate im Onlineshop hat die Firma dagegen laufend aktuelle Verkaufszahlen parat. Die Analyse des Webshops zeigt etwa, welche Geschmacksrichtungen Kunden häufig kaufen. Aktuell sind Meersalz-Karamell und Keks-Crunch vorn. Im Webshop gibt es deshalb bereits entsprechende Schokoladenpakete aus drei bis fünf Tafeln im Angebot, die gleich auf der ersten Seite oben stehen.

„Die Zahlen sind für uns aber auch ein Indikator, was im Supermarkt gefragt sein könnte“, erklärt Zimmer. Daraus erarbeitet er einen Plan, wie sie die Schokoladenlieferung an die Geschäfte verbessern könnten. „Wir prüfen noch, welche Online-Bestseller wir verstärkt im Handel platzieren können“, erklärt Zimmer.

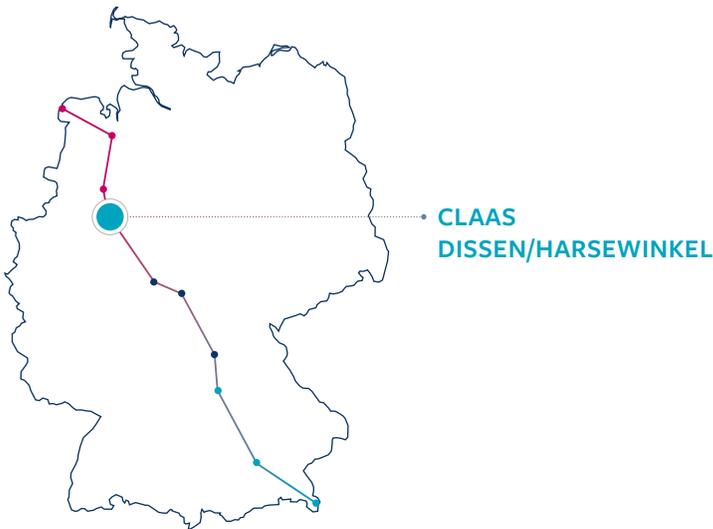
EXTRATIPP: Über Google Analytics können Unternehmer feststellen, über welche Suchbegriffe ihre Kunden auf die Homepage kommen. Wird zum Beispiel „Süßigkeiten zum Verschenken“ häufig gegoogelt, empfiehlt es sich, hierzu entsprechende Produkte in Geschenkverpackung bereitzustellen beziehungsweise dazu Content zu erstellen, zum Beispiel wie man Schokolade nett verpacken kann. ■

MENSCH UND MASCHINE
*Carsten Hoff leitet das
Claas-Elektronikzentrum
in Dissen. Es wurde 2018
gegründet, um die Land-
maschinen digital immer
weiter zu optimieren*



BESONDERS RELEVANT FÜR

- Unternehmen mit häufig immer gleichen Prozessen
- Hersteller, die Produkte nur digital weiter optimieren können



KOMMUNIKATION OHNE WORTE

M-TO-M-COMMUNICATION Beim Landmaschinenhersteller Claas tauschen Mähdrescher und Traktor Informationen aus. Das spart Zeit und Geld. Wie sich Prozesse mithilfe vernetzter Maschinen verbessern lassen

Text: Myriam Apke Foto: Dörthe Hagenguth

Er wiegt mehr als 15 Tonnen, ist etwa vier Meter hoch, neun Meter breit und kann 10 000 Liter Korn tanken. Diese Ausmaße halten den Mähdrescher vom Typ Tucano 570 aber nicht davon ab, auf zwei Zentimeter genau übers Feld zu fahren. Ja, richtig gelesen: Die Maschine lenkt sich selbst. Zwar sitzt noch ein Fahrer in der Kabine, der ist aber hauptsächlich als Beobachter im Einsatz.

„Unsere Erntefahrzeuge sind mobile Fabriken, die den Landwirten viel Arbeit abnehmen“, sagt Carsten Hoff, Geschäftsführer des Elektronikzentrums des Landmaschinenherstellers Claas in Dissen. Rund 200 Mitarbeiter des Unternehmens arbeiten daran, Mähdrescher wie den Tucano 570, Feldhäcksler oder Traktoren digital aufzurüsten. „Was Höhe, Breite und Länge anbelangt, gibt es kaum noch Entwicklungsmöglichkeiten – die Fahrzeuge

sind schon am Limit dessen, was im europäischen Straßenverkehr zulässig ist“, sagt Hoff. Durch Software, eingebaute Funksender und Sensoren lassen sich die Maschinen aber trotzdem immer weiter optimieren.

Die Erntemaschinen von Claas können autonom fahren, die Erntequalität messen, ihren Standort erfassen oder Wetterdaten analysieren. All diese Informationen werden gesammelt. Der Landwirt kann die Daten über sein Smartphone, sein Tablet oder vom Computer zu Hause abrufen und die Maschinen so überwachen. Völlig autonom sind die Maschinen aber nicht. Claas arbeitet aus Sicherheitsgründen noch mit Assistenzsystemen. Das heißt, der Fahrer wird von der Maschine unterstützt, aber nicht ersetzt. Noch nicht. „Das liegt daran, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen für autonomes Fahren noch nicht vollständig geklärt sind“, sagt Hoff. ➤



GRÜNE RIESEN Der Mährescher Typ Tucano 570 fährt autonom auf der Teststrecke des Elektronikzentrums in Dissen (o.). Am Stammsitz in Harsewinkel, der „Mährescherstadt“ (r.), hat Claas einen Showroom eingerichtet (l.). Besucher können sich in die Maschinen setzen oder mehr über die 100-jährige Geschichte des Familienunternehmens erfahren

Nach Angaben von Claas hat bisher noch kein Landmaschinenhersteller autonom fahrende Maschinen in Masse produziert. Doch eines können schon alle Fahrzeuge: miteinander kommunizieren. Experten nennen das M-to-M-Communication, also Maschine-zu-Maschine-Kommunikation. Die Maschinen sammeln Daten und tauschen sie mit anderen Maschinen aus. Beispielsweise geben sie sich gegenseitig Bescheid, wo auf dem Feld sie gerade fahren, sodass Unfälle vermieden werden. Oder der Mährescher sendet dem Traktor die Info, dass sein Korntank voll ist und er kommen muss, um ihn zu leeren.

Was in der Landwirtschaft noch ungewöhnlich klingt, ist in vielen anderen Branchen längst Alltag. In der Logistik beispielsweise gibt das Regal dem Gabelstapler Bescheid, wo ein Platz frei ist, um ein Produkt zu lagern; in der Energiebranche messen Sensoren die Windrichtung oder die Sonneneinstrahlung, damit sich Windräder oder Solaranlagen optimal nach den Wettergegebenheiten ausrichten können.

M-TO-M-COMMUNICATION GEWINNT AN BEDEUTUNG

Nicht nur Maschinen werden künftig miteinander vernetzt sein. Auch einzelne Sensoren, wie Thermometer oder Schallpegelmesser, können beispielsweise ihre Daten teilen. Oder der Kühlschrank mit dem Supermarkt. „Im Prinzip arbeiten dann physische Dinge mit virtuellen Gegenständen zusammen und können so den Menschen Arbeit abnehmen“, sagt Daniel Stock, Gruppenleiter beim Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart. „Dadurch, dass die Technologie immer besser wird, wird auch die Kommunikation zwischen Geräten immer besser und vor allem immer wichtiger“, meint Stock.

Ein bekanntes Beispiel ist das sogenannte Smart Home – das vernetzte Zuhause: Der Wecker meldet der Kaffeemaschine, dass der schlafende Bewohner gleich aufsteht. Die

LEKTION:

Ihr Produkt ist scheinbar nicht mehr zu verbessern?

Überlegen Sie, wie Sie über Software einen zusätzlichen Nutzen für Ihre Kunden schaffen können.

Sehen Sie mehr dazu, wie Claas es schafft, seine Maschinen durch M2M-Communication immer weiter zu optimieren. In unserer Videoserie „Digitale Impulse“: tinyurl.com/station-claas

[com/station-claas](http://tinyurl.com/station-claas)

Waage gibt dem Kühlschrank weiter, dass der Wohnungsbesitzer fünf Kilo zugenommen hat – also bestellt der Kühlschrank Gemüse statt Schokolade im Supermarkt. Geräte könnten künftig ohne menschliche Anweisung Aufgaben übernehmen oder Prozesse überwachen.

Hersteller können selbst perfekt funktionierende Produkte weiter verbessern – indem sie sie digitalisieren, also Software draufspielen oder Sensoren einbauen. Maschinen, die eigentlich nicht dazu in der Lage sind, können mit anderen Dingen zusammenarbeiten und selbstständig Aufgaben übernehmen.

Für Nutzer bedeutet diese Technologie, dass sie sich um alltägliche Prozesse wie Einkaufen nicht mehr kümmern müssen: Die Maschinen wissen bei bestimmten eingehenden Informationen schon, was sie tun müssen.

Gerade in der Industrie und in der Landwirtschaft wird M to M eingesetzt, um sich wiederholende Prozesse – wie etwa die Produktlagerung oder die Kornernte – zu automatisieren. „Je mehr Prozesse automatisiert sind, desto weniger qualifiziertes Fachpersonal brauchen die Landwirte, und das spart Geld“, sagt Carsten Hoff von Claas.

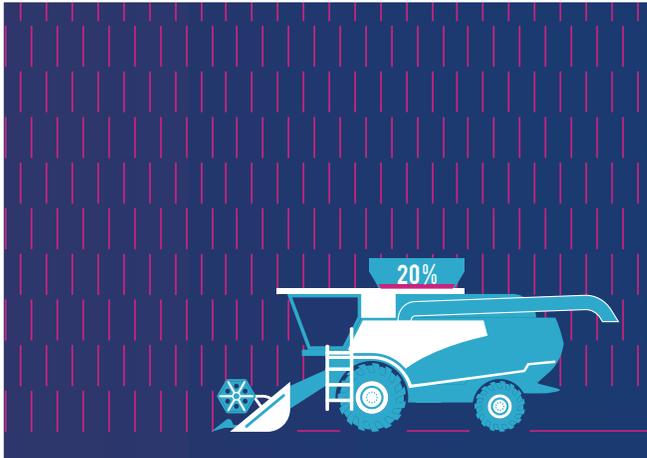
Der Landmaschinenhersteller will die Technologisierung der Branche weiter vorantreiben: Neben dem Elektronikzentrum in Dissen gibt es am Stammsitz in Harsewinkel das sogenannte Greenhouse, zu Deutsch Gewächshaus. Genau wie im Elektronikzentrum Dissen sollen hier Innovationen entstehen. Die Mitarbeiter tüfteln beispielsweise mithilfe von 3D-Drucker und Virtual-Reality-Brille daran, Claas-Produkte und -Prozesse zu verbessern.

Wie M-to-M-Communication genau funktioniert, erklärt impulse am Beispiel Claas in sechs Bildern auf den folgenden Seiten. ➤

UNTERM STRICH Durch die Digitalisierung können selbst perfekt funktionierende Maschinen noch verbessert werden, zum Beispiel in dem sie miteinander kommunizieren.

TEAMWORK AUF DEM FELDE

So funktioniert M-to-M-Communication in der Praxis –
in der Landwirtschaft und im Büro



1. VERBINDUNG HERSTELLEN

Der Mähdrescher auf dem Feld ist online. Das funktioniert, weil Claas in seine Maschinen Sender einbaut, mit denen sie das Mobilfunknetz nutzen können. „Es muss immer eine Schnittstelle zwischen Gerät oder Maschine und Netzwerk geben – über Kabel, WLAN oder Mobilfunknetz“, sagt Daniel Stock, Gruppenleiter beim Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart. „Das ist die Voraussetzung für M to M.“

Zur Verdeutlichung noch ein Beispiel aus dem Büro: Ein Drucker ist internetfähig und kann mit anderen Geräten kommunizieren. Das funktioniert über ein lokales Netzwerk, per Kabel oder auch Funkverbindung. So erhält er beispielsweise Druckaufträge.



2. INFORMATIONEN ERFASSEN

Um überhaupt Informationen erfassen zu können, müssen in den Maschinen Sensoren verbaut sein. Im Mähdrescher von Claas sind es rund 50 Stück, die beispielsweise messen, wie voll der Korntank gerade ist. In diesem Beispiel ist der Korntank fast voll – 90 Prozent misst der Sensor. Diese Information wird über das Mobilfunknetz an einen Server beziehungsweise eine Cloud geschickt, wo die Daten gesammelt und ausgewertet werden.

Auch hier noch einmal das Drucker-Beispiel aus dem Büro: Damit immer genügend Tinte im Gerät ist, misst ein Sensor permanent den Füllstand der Druckerpatrone. Diese Daten werden mithilfe einer Netzwerkverbindung weitergeleitet.



3. DATEN ERHALTEN

Die Daten des Mähdreschers werden an andere Maschinen gesendet. In diesem Beispiel erhält ein Traktor mit Anhänger die Information, dass der Korntank des Mähdreschers auf dem Feld dringend geleert werden muss. Sobald der Traktor diese Information bekommt, fährt er mit seinem Anhänger vom Hof.

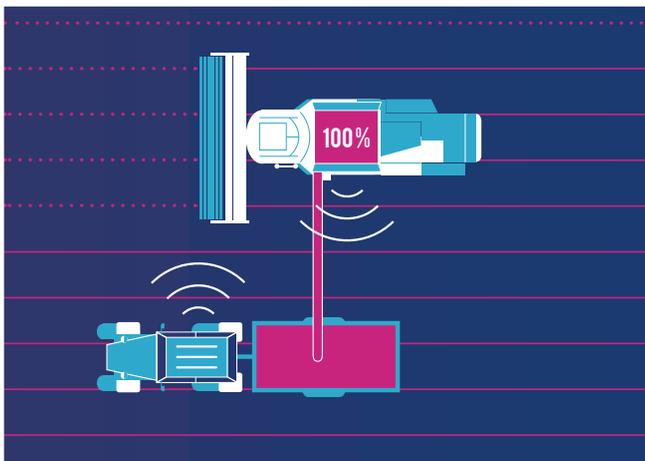
Beim Bürobeispiel könnte der Ablauf folgendermaßen aussehen: Die Information, dass die Tinte bald leer ist, wird an den Lieferanten für Druckerpatronen geschickt. Der Lieferant erhält auf seinem Smartphone beispielsweise die Nachricht: Schwarze Patronen bei Unternehmen XY bitte auswechseln. Sofort kann er losfahren und der Bestellung nachkommen.



4. PROZESS AUTONOM STARTEN

Zurück zu den Landmaschinen auf dem Feld: Der Traktor ist mit seinem Anhänger auf dem Feld angekommen. Das ist gut: Der Tank ist inzwischen zu 98 Prozent gefüllt, gleich ist er voll. Da der Traktor auch Daten über Geschwindigkeit und Route des Mähdreschers empfängt, kann er das Tempo und den Streckenverlauf anpassen. So muss der Mähdrescher nicht stoppen, um das Korn an den Traktor zu übergeben, sondern kann permanent weiterarbeiten.

Auch der Lieferant weiß, wohin er die Tinte bringen muss: Der Drucker teilt ihm die Standortdaten mit. Durch M-to-M-Communication ist es zudem möglich, dass Geräte frühzeitig mitteilen, ob sie bald kaputt gehen oder eine Wartung nötig ist. „Ein großer Vorteil, da die Geräte so nicht plötzlich ausfallen“, sagt Stock.



5. PAUSEN VERMEIDEN

Der Korntank ist zu 100 Prozent gefüllt; der Traktor fährt jetzt parallel neben dem Mähdrescher her, um die Ernte aufzuladen. Dazu klappt der Mähdrescher das sogenannte Korntankauslaufrohr aus, durch das die Körner in den Anhänger fließen – diesen Prozess nennen Landwirte Überladevorgang. Der Mähdrescher kann derweil weiterarbeiten. Das spart Zeit – und Geld. Nur etwa sechs Wochen dauert die Erntezeit. Oft braucht es Helfer, um die Arbeit auf den Feldern zu schaffen. Je weniger die Maschinen pausieren, desto geringer die Lohnkosten.

Im Büro spart es ebenfalls Zeit, Geld und Nerven, wenn der Drucker immer funktionsfähig ist und kein gestresster Mitarbeiter auf neue Tinte warten oder die Druckerpatrone wechseln muss.



6. ARBEIT ABNEHMEN

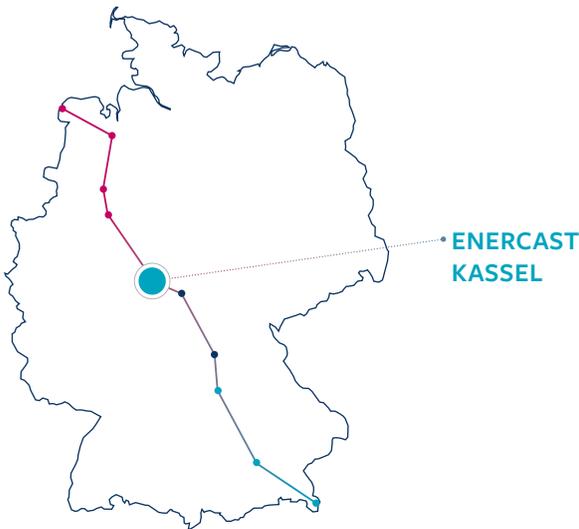
Ist der Überladevorgang beendet, fährt der Traktor mit dem vollen Anhänger zum Hof zurück und liefert das Korn ab. „Auf diese Weise nehmen die Maschinen den Landwirten die Arbeit ab“, sagt Carsten Hoff, Geschäftsführer des Elektronikzentrums von Claas in Dissen. Im Moment müsse aus Sicherheitsgründen noch ein Fahrer in der Maschine sitzen, so Hoff. „Die Maschinen könnten aber schon jetzt autonom fahren und in vielen Bereichen auch selbstständig arbeiten.“

Und wenn Fahrzeuge erst autonom im Straßenverkehr unterwegs sind, braucht es auch keinen Lieferanten mehr, der die Druckerpatrone ins Büro fährt. Das macht das Auto dann allein oder vielleicht auch eine Drohne – wer weiß.



BESONDERS RELEVANT, WEIL

- Daten dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen
- der Einstieg in Smart Data sich für jede Firma lohnen kann



AUF DEN ZWEITEN BLICK

SMART DATA Wer seine Daten analysiert, weiß mehr über seine Kunden, seine Wettbewerber und die Zukunft. Außerdem lassen sich Zeit und Geld sparen oder ganz neue Geschäftsmodelle entwickeln

Text: Anna Wilke*

Sechs Bildschirme – zusammen fast so groß wie die ganze Wand. Darauf flimmern Landkarten, Diagramme und Tabellen mit ewigen Zahlenkolonnen. „Bei uns kommen jeden Tag 180 Gigabyte neue Daten zusammen“, sagt Bernd Kratz nicht ohne Stolz in der Stimme. Er ist Gründer und Geschäftsführer des Start-ups Enercast.

Das Kasseler Unternehmen hat sich mit einem der größten Probleme der regenerativen Energie beschäftigt: Grünen Strom kann man nicht einfach an- und ausschalten. Mal weht der Wind, dann ist Flaute. Mal scheint die Sonne, dann gibt es Regen. Enercast hat einen Algorithmus entwickelt, um erneuerbare Energien planbar und verlässlich zu machen. Das 2011 gegründete Unternehmen wertet meteorologische Daten aus und führt sie mit denen von Solar- und Windkraftanlagen zusammen. Daraus errechnet Enercast für Energiefirmen die voraussichtlich produzierte Strommenge in

den nächsten Stunden, Tagen und Wochen. Auf dieser Basis können die Unternehmen bessere Entscheidungen im schwankenden Strommarkt treffen.

Bei Enercast hat man erkannt, wie wertvoll Daten sind und wie leicht es sein kann, daraus Kapital zu schlagen. Aus großen Datenmengen lassen sich zahlreiche Informationen ziehen – wenn man nur genau hinschaut.

Sammeln, Aufbereiten, Zusammenführen und Nutzen von Daten – Big Data und Smart Data sind die viel zitierten Begriffe dafür. Das Ziel: mehr Effizienz, bessere Produkte, zufriedener Kunden – und damit mehr Erfolg.

Viele Mittelständler haben das Potenzial von Daten zwar erkannt und sammeln diese fleißig. Anders als Enercast aber nutzen sie diese nur selten gewinnbringend. Das ist das Ergebnis einer 2018 von der Commerzbank in Auftrag gegebenen Umfrage unter 2000 Führungskräften im deutschen Mittelstand. Fast jede >

GROSSE HILFE Bernd Kratz' Start-up Enercast liefert Energiefirmen Daten über die voraussichtlich produzierte Strommenge – und macht so deren Geschäft leichter planbar. Das Foto links zeigt ihn in den Firmenräumen in Kassel

* Dies ist eine stark überarbeitete Fassung eines Artikels aus impulse 7+8/2018

vierte der kleinen Firmen spürt bereits, dass intensivere Datennutzung zu einem Branchen-umbruch führt. 42 Prozent erwarten bis 2023 tief greifende Veränderungen.

Und doch: Obwohl die meisten Unternehmen über zahlreiche Daten verfügen, wissen die Inhaber häufig gar nicht so genau, was sie da eigentlich besitzen. Und wie sie diesen Rohstoff nutzen können. „Viele kleine Unternehmen denken: Das ist nichts für uns. Wir haben gar nicht genug Daten, und teure Rechner können wir uns auch nicht leisten“, sagt Andreas Wierse vom Smart Data Solution Center (siehe „Und nun? Diese Ansprechpartner helfen Ihnen weiter“, Seite 59). Er berät Unternehmen, die ein Datenprojekt umsetzen wollen. Fast jede Firma, egal wie groß, könne davon profitieren, einen Blick auf die eigenen Daten zu werfen, sagt Wierse. Zeit- und Geldersparnis, mehr Wissen über Kunden und darüber, wie sich das Geschäft in Zukunft wandeln wird, das sind die möglichen Vorzüge.

2/3

der Mittelständler erfassen Daten

zur finanziellen Entwicklung,

54% zu Lagerbeständen und Ressourcen

Genauere Prognosen:

Für die Vorhersagen nutzt Enercast viele verschiedene Wettermodelle. Die Informationen kommen von sechs Wetterdiensten aus der ganzen Welt, beispielsweise dem deutschen, dem amerikanischen oder dem kanadischen. „Weil jeder Wetterdienst etwas anders rechnet und einen bestimmten regionalen Fokus hat, sind die Ergebnisse genauer, wenn man die Daten verschiedener Anbieter zusammenrechnet“, erklärt Bernd Kratz.

Allerdings hängt die Leistung eines Windparks nicht nur vom Wetter ab. Daher werden für die Prognosen auch historische Daten der

BESSER GEPLANT Axel Kull ist Vertriebsleiter bei Adler Blech. Seitdem an jedem Arbeitsplatz ein Monitor hängt, können die Mitarbeiter selbst entscheiden, welchen Auftrag sie als Nächstes bearbeiten

verschiedenen Anlagen, Echtzeitdaten oder Infos über geplante Wartungsarbeiten miteingerechnet.

Aber es gibt noch zahlreiche andere Informationen zu verarbeiten. Beispielsweise die sogenannte Fledermausabschaltung. In Deutschland herrschen Vorschriften für Tier- und Naturschutz. Unter gewissen Bedingungen müssen Windturbinen reduziert beziehungsweise abgeschaltet werden, um Fledermäuse nicht zu gefährden. Die Bedingungen sind dabei ganz unterschiedlich. In einem Windpark bei Hannover findet eine Fledermausreduzierung beispielsweise von Anfang Mai bis Ende Juli jeweils eine Stunde vor Sonnenuntergang bis vier Uhr morgens statt. Dann werden zum Schutz der nachtaktiven Flieger fünf von sieben Windturbinen abgeschaltet.

Dieses kleine Beispiel zeigt, wie vielfältig und komplex die Informationen sind, mit denen es Enercast zu tun hat. Um aus diesem Datenberg eine sinnvolle Vorhersage zu berechnen, benötigt man einen ausgefeilten Algorithmus – eine sogenannte künstliche Intelligenz (mehr zum Thema KI lesen Sie auf Seite 32). Je mehr Daten das Programm bekommt, desto besser wird die Berechnung. Es lernt aus seinen Erfahrungen also immer mehr dazu. Damit werden die Vorhersagen von Enercast mit der Zeit immer präziser.

TIPP: FRÜHZEITIG DATEN SAMMELN

Auch wenn noch kein konkretes Datenprojekt ansteht, sollten Unternehmen schon jetzt beginnen, systematisch Daten abzulegen. „Mittlerweile ist Speicherplatz auch kein Thema mehr. Das heißt, jetzt ist ein guter Zeitpunkt, erst einmal Daten zu sammeln und aufzuheben. Denn jede künstliche Intelligenz braucht historische Daten zum Lernen“, empfiehlt Bernd Kratz. Auch Berater Wierse rät: „Je mehr, desto besser. Wer jetzt keine Daten sammelt, wird sich später schwer- ➤



SMARTE AKQUISE Wer könnte unser Produkt gebrauchen? Sylvia Schmidt ist Marketingmanagerin beim Heiztechnikhersteller Hotset und beantwortet diese Frage mithilfe von Datenanalyse

tun.“ Denn wer irgendwann seine Daten auswerten will, braucht eine ausreichende Basis. „Damit Statistik sinnvolle Ergebnisse bringt, benötigt man eine gewisse Mindestgröße“, sagt er und erklärt es mit einem Beispiel: Wer sich sonntags auf die Straße stellt und Passanten erfasst, wird sehr viele Kirchgänger treffen. In der restlichen Woche würden die Ergebnisse hingegen ganz anders aussehen.

3 %

der Mittelständler halten das Thema

Big Data für nicht relevant

Schnellere Prozesse:

Es könnte die Kulisse für einen Film über die frühen Jahre der Bundesrepublik sein. In einer Ecke der Produktionshalle von Adler Blech im Nordschwarzwald steht eine Drehmaschine von 1956. Arbeiter drechseln daran Metallteile, per Hand, begleitet von einem Höllenlärm. Eine Szenerie wie in der Gründungszeit der Firma. Fast. Ein Detail durchbricht die Wirtschaftswunderromantik: Neben der historischen Maschine ist ein 14-Zoll-Bildschirm angebracht.

„Die Monitore haben wir selber gebaut“, erzählt Vertriebsleiter Axel Kull. Alle Arbeitsplätze sind damit ausgestattet, bei den alten Maschinen, aber auch an den neuen Hightech-Geräten, die gleichzeitig lasern und stanzen.

Adler Blech baut Spezialanfertigungen für Unternehmen in der Medizintechnik oder dem Maschinenbau. Die Bildschirme zeigen alle wichtigen Daten zum Produktionsprozess an, etwa welche Aufträge anstehen und wie viele Teile gebraucht werden. Der Vorteil: Die Mitarbeiter können anhand der Informationen selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge sie die Aufträge bearbeiten. Stehen zwei Orders mit dem gleichen Werkstoff an, können diese direkt nacheinander bearbeitet werden. Auch Infos zu Eilaufträgen werden angezeigt und können schnell umgesetzt werden.

Die selbst gebauten Monitore an den Maschinen von Adler Blech sind nur die Hardware,

über die Informationen einsehbar sind. Entscheidend für den Nutzen der dargestellten Daten ist die Software, mit der sie aufbereitet werden. Die hat eine befreundete Firma binnen drei Wochen programmiert. Das Programm greift auf das Ressourcenplanungssystem (ERP) des Unternehmens zu. Dort sind alle Betriebs- und Prozessdaten hinterlegt: Auftragseingänge und Liefertermine, Bedarf und Lagerbestand an Vorprodukten und jede Menge weitere Zahlen. Diese Informationen werden in eine Cloud von Google übertragen und anschließend auf den kleinen Bildschirmen übersichtlich dargestellt.

„Am Anfang wollte niemand das neue System annehmen“, erinnert sich Vertriebsleiter Axel Kull. Ein halbes Jahr habe es gedauert, bis sich die rund 30 Mitarbeiter daran gewöhnt hatten. „Wir haben viele Gespräche geführt und direkt am Gerät gezeigt, welche Vorteile es hat“, sagt der Vertriebsleiter. Als die ersten Mitarbeiter überzeugt waren, sei es dann auch mit der restlichen Belegschaft schnell gegangen. „Die Kollegen tauschen sich schließlich auch untereinander aus“, sagt er.

Heute arbeiten alle Mitarbeiter ganz selbstverständlich mit den Bildschirmen. „Wenn mal ein Gerät defekt ist, wollen es alle ganz schnell repariert haben“, sagt Kull. Neben den gesunkenen Umrüstzeiten hat das vermutlich noch einen anderen Grund. Über die Bildschirme kommen auch Infos wie: In der Mittags- ➤



24%

der Mittelständler spüren schon
jetzt einen Branchenumbbruch durch
intensive Datennutzung

pause gibt es Eis für alle. Das macht das neue System gleich doppelt so attraktiv.

TIPP: KLEIN ANFANGEN

Die Möglichkeiten von Smart Data sind schier unbegrenzt. Unternehmen sollten sich zu Beginn eines Datenprojekts aber nicht übernehmen. Oliver Bracht vom Datenanalyse-Spezialisten Eoda empfiehlt: „Besser mit einem kleinen Projekt beginnen, bei dem man schnell erste Erfolge sieht. Dann ist es viel leichter, noch weitere Schritte zu gehen.“ Aus den ersten überschaubaren Projekten lässt sich viel lernen. Zu viele, zu große Vorhaben überfordern schnell die Beteiligten. Je schneller es nützliche Ergebnisse oder Arbeitserleichterungen für das Team gibt, desto höher ist auch die Motivation, weitere Projekte mitzutragen. Bei Adler Blech waren die Bildschirme in der Produktionshalle ebenfalls nur der erste Schritt. „Wenn das Team eine Änderung annimmt, muss man schnell auf den Zug aufspringen“, sagt Adler-Vertriebschef Kull. In Zukunft sollen noch mehr Informationen über die Bildschirme abrufbar sein, etwa der Preis eines Auftrags. „Wenn ein Mitarbeiter sieht, ob ein Produkt später 5 oder 5000 Euro kostet, macht es ihm direkt den Wert klar“, erklärt Kull die Idee dahinter.

Mehr Kunden:

Wohl jeder Unternehmer hätte gern etwas Hilfe bei der Kundenakquise. Die Firma Hotset findet ihre Kunden mithilfe von Datenanalyse. Das Unternehmen produziert elektrische Heizelemente, Temperaturregler und -sensoren für die Kunststoffindustrie. Als die Firma ein neues und innovatives Heizelement entwickelte, sollten damit auch Kunden aus anderen Branchen angesprochen werden. Doch woher weiß man, wer das Produkt gut gebrauchen könnte?

Zusammen mit dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards testet Hotset eine speziell für diese Frage neu entwickelte Software, die Antworten darauf gibt (siehe auch „Und nun? ...“, Seite 59). Ähnlich wie Google durchsucht das Programm mit Datenrobotern Tausende von Webseiten und Datenbanken nach vorgegebenen Suchbegriffen.

Im sogenannten „Datencockpit“ laufen alle Treffer ein: Patente, Techniknews, Wettbewerber, Pressemeldungen, Foreneinträge. „Das Datencockpit kann man sich vorstellen wie eine persönliche Fachzeitschrift“, erklärt Sylvia Schmidt, die bei Hotset das Marketing macht. Nicht erwünschte Ergebnisse können markiert werden, sodass die Software mit der Zeit immer intelligenter wird und bessere Ergebnisse liefert.

Das Programm wertet zudem aus, welche Autoren oder Webseiten am aktivsten und einflussreichsten sind. Dazu werden die Anzahl der Posts oder die Reichweite einer Seite mit eingerechnet.

„Uns wurde schnell klar, dass wir neu und vor allem anders denken müssen“, erzählt Schmidt. Denn bevor das Programm sinnvolle Ergebnisse liefert, muss ihm gesagt werden, was es tun soll. „Im ersten Schritt haben wir Suchworte definiert, die dem Datenroboter in den Hinterkopf gesetzt wurden. Dann sucht er dazu den ganzen Tag neue Informationen“, erklärt Schmidt.

So ließ das Unternehmen den Datenroboter beispielsweise mit dem Suchbegriff Hochtemperatur suchen und entdeckte, dass es auch ganz andere Anwendungsfelder gibt als bisher angenommen. „Der Datenroboter kann Dinge liefern, auf die wir gar nicht gekommen wären“, sagt Schmidt. Die Ergebnisse werden

BESSER MIT EINEM **KLEINEN** **PROJEKT** BEGINNEN, BEI DEM MAN SCHNELL ERSTE ERFOLGE SIEHT

OLIVER BRACHT vom Datenanalyse-Spezialisten Eoda

dann an den Vertrieb weitergegeben. Den potenziellen Kunden beraten kann der Datenroboter noch nicht.

Insgesamt ist die Smart-Data-Marktanalyse für Hotset ein Erfolg: Heute steht das Unternehmen mit mehreren neu gefundenen Kunden in Vertragsverhandlung.

TIPP: KREATIV WERDEN

Daten geben nicht einfach eine Antwort. Zuerst müssen Sie auch kluge Fragen stellen. Wenn Oliver Bracht von Eoda eine Firma berät, setzt er daher zu Beginn immer einige Kreativitätsmethoden ein. „Wir bringen Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens mit der IT-Abteilung und unseren Datenanalysten zusammen“, erklärt er. Zusammen wird dann überlegt, welche Fragen das Team hat und ob diese durch Datenanalyse beantwortet werden können. Auch die Mitarbeiter von Hotset brauchten zunächst etwas Hirnschmalz, bis das Programm die richtigen Informationen ausspuckte. „Es gibt keine intelligente Supermaschine, die mir einfach alle Entscheidungen abnimmt“, sagt Professor Peter Vieregge, der Hotset für das Kompetenzzentrum eStandards begleitete.

Kampffähige Preise:

Ob Akkuschauber oder Gartenschlauch – wer durch den Baumarkt Rubart in Dortmund schlendert, findet unter jedem Produkt ein kleines Preisschild. Manchmal kommt ein Angestellter vorbei und schreibt einen neuen Preis auf das Schild. Kurz nach Weihnachten werden die Christbaumständer günstig, am Ende des Sommers die Rasensprenger. Das ist schon seit 1967 so, als Heinrich und Ingrid Rubart das Unternehmen als Baustofffachhandel gründeten. ➤

LEKTION:

Wo überall fallen bei Ihnen Daten an? Starten Sie damit, diese systematisch zu erfassen, und suchen Sie nach Mustern, die immer wiederkehren. Sie wollen mehr über das Unternehmen Enercast erfahren? Sehen Sie in der Videoserie „Digitale impulse“, wie das Kasseler Start-up Daten analysiert und auswertet: tinyurl.com/station-enercast

Der Baumarkt mit rund 50 Mitarbeitern hat auch einen Onlineshop. Hier funktioniert die Preisgestaltung deutlich anders. Ein großer Teil der Internetkäufer steuert die Webseite von Rubart nicht direkt an, sondern landet dort über Portale wie idealo, billiger.de oder Google Shopping. Und dort ist der Preis ein zentrales Kaufkriterium. Damit der Onlineshop von Rubart möglichst häufig unter den günstigsten Anbietern erscheint, nutzt die Firma die Software ChannelPilot zur Marktpreisanalyse.

In Echtzeit erfasst das Programm die Preise aller Wettbewerber auf den verschiedensten Plattformen. Gleichzeitig passt das Programm die Preise im Rubart-Shop innerhalb vorgegebener Grenzen an. Repricing oder dynamisches Pricing wird das im Fachjargon genannt.

„Wir können festlegen, dass wir für einen bestimmten Elektrohobel immer der günstigste Anbieter sind, außer der Preis fällt unter 150 Euro“, erklärt Dustin Hebel, E-Commerce-Manager bei Rubart.de. Zudem kann eingestellt werden, um wie viel sich der Preis vom nächstteureren Anbieter unterscheiden soll. „Bei einem 5-Euro-Artikel beispielsweise 10 Cent günstiger, bei einem 1000-Euro-Produkt vielleicht sogar 10 Euro“, sagt Hebel. Ab wann eine Preisdifferenz den Kunden überzeugt, hängt auch vom Gesamtpreis ab.

„Früher haben wir die Preise im Onlineshop festgelegt und dann einen Monat lang nicht verändert“, sagt der E-Commerce-Manager. Heute verändern sich die Preise der 120 000 Produkte im Minutentakt.

Weil Amazon und andere große Internethändler inzwischen eigene Repricing-Systeme nutzen, kann es passieren, dass sich die Anbieter regelmäßig mit Tiefstpreisen unterbieten. „Natürlich machen wir so mit einigen Produkten deutlich weniger Gewinn“, sagt Hebel. Doch weil die Konkurrenz groß ist und der Verdrängungskampf immer härter wird, hat ein Onlineshop sonst kaum Chancen. Für

Rubart geht die Strategie auf. Heute macht das Unternehmen einen beträchtlichen Teil seines Umsatzes über den Onlineshop.

Hin und wieder kommen auch Kunden in den Baumarkt, die den günstigen Preis im Shop gesehen haben und dann über den höheren Preis vor Ort irritiert sind. Auch wenn Präsentationsflächen und geschultes Personal vor Ort teuer sind, reagiert das Rubart-Team in solchen Fällen kulant. „Wir finden stets für jeden Kunden eine passende Lösung“, sagt Hebel. Ein Repricing im Baumarkt wird es jedoch so bald nicht geben. Dort werden die Preisschilder weiter per Hand ausgetauscht.

TIPP: TOOLS VERWENDEN

Smart Data bedeutet nicht automatisch, dass Unternehmen alles selbst machen müssen. Inzwischen gibt es Data-Analytics-as-a-Service-Angebote, mit denen Mittelständler Erkenntnisse aus vorhandenen Daten ziehen können. Diese Tools sind häufig über das Internet nutzbar und einfach in der Anwendung. Es werden keine eigenen Datenprofis benötigt, und die Kosten sind daher gering. Große Anbieter sind beispielsweise Blue Yonder zur Absatzprognose, Splunk für die Maschinendatenerfassung oder Ubermetrics zur Marktüberwachung. Wer herausfinden will, welches Tool das richtige ist, kann sich von seinem IT-Dienstleister beraten lassen; auch viele Kammern können helfen. Wer selbst recherchieren möchte, findet hier einen sinnvollen Startpunkt: Das Beratungsunternehmen ISG hat in einer Studie den deutschen Data-Analytics-Markt untersucht. Die Studie kostet zwar mehrere Tausend Euro, aber auch die kostenlose Zusammenfassung der Ergebnisse liefert einen ersten Überblick: tinyurl.com/isg-anbietervergleich ■

UND NUN? DIESE ANSPRECHPARTNER HELFEN IHNEN WEITER

Wer ein Datenprojekt starten will, schafft das selten ganz allein. Es gibt einige Stellen, die weiterhelfen können. Bund und Länder bieten viele Fördermöglichkeiten an

Smart Data Forum

Das von Wirtschafts- und Bildungsministerium entwickelte Smart Data Forum bietet KMU erste Orientierung zu den zahlreichen Fördermöglichkeiten und -programmen des Bundes. Es wird vom Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI) geleitet und ist eine Vernetzungsplattform für Smart-Data-Technologien und -Akteure. Zudem gibt es speziell auf KMU zugeschnittene Schulungen. Das Smart Data Forum organisiert sowohl Roadshows in verschiedenen deutschen Städten als auch Veranstaltungen im Berliner Showroom. smartdataforum.de

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren

Die Initiative Mittelstand 4.0 fördert Mittelständler bei der Digitalisierung und der Einführung von Industrie-4.0-Anwendungen. 17 regionale Kompetenz-

zentren unterstützen kleine und mittelständische Unternehmen bei Digitalisierungsmaßnahmen. Zudem gibt es sechs thematische Zentren, die bundesweit Unterstützung anbieten. Das eStandards-Programm bietet die Möglichkeit, die Datenroboter aus dem Hotset-Beispiel (Seite 56) kostenlos zu testen. mittelstand-digital.de

Smart Data Solution Center BW

Das Smart Data Solution Center unterstützt KMU von der ersten Potenzialanalyse bis hin zu Datenaufbereitung, Datenanalyse und Algorithmenentwicklung. Das Solution Center wird vom baden-württembergischen Wissenschaftsministerium unterstützt und richtet sich daher an Firmen aus der Region. Unternehmer aus anderen Bundesländern können sich aber telefonisch beraten lassen. sdsc-bw.de

Förderprogramm go-digital

Das Programm go-digital des Bundeswirtschaftsministeriums unterstützt Projekte aus den Bereichen digitalisierte Geschäftsprozesse, digitale Markterschließung und IT-Sicherheit. Insgesamt werden bis zu 20 Beratertage durch autorisierte Beratungsunternehmen (darunter auch Eoda aus Kassel; siehe Seiten 56, 57) gefördert. Die maximale Förderung beträgt 50 Prozent der Gesamtkosten. Unter bmwi-go-digital.de ist eine Liste mit den Kontaktdaten aller Ansprechpartner in Deutschland abrufbar.

Förderprogramme und Finanzhilfen finden Sie auf einer Webseite des Bundeswirtschaftsministeriums: foerderdatenbanken.de
Weitere Infos und Recherchen lesen Sie hier: impulse.de/foerdermittel

WAS ERLAUBT IST: DER RECHTLICHE RAHMEN FÜR SMART DATA

Wer Kundendaten speichert und analysiert, muss einige Dinge beachten. Die im Mai 2018 in Kraft getretene Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) hat die Richtlinien nochmals verschärft. Was Sie wissen müssen

Kundendaten nach DSGVO

Sogenannte „personenbezogene Daten“ sind alle Daten, die einer natürlichen Person zuordenbar sind und sie so identifizierbar machen. Dazu zählen Informationen wie Name, E-Mail- oder IP-Adresse. Aber auch Daten, die einen Menschen nicht sofort, sondern erst im Zusammenhang identifizieren, wie Geschlecht, Wohnort oder Geburtsdatum.

Einwilligung

Im Datenschutzrecht ist es grundsätzlich verboten, personenbezogene Daten zu verarbeiten. In einigen Fällen gibt es Ausnahmen: Beispielsweise wenn Sie rechtlich dazu verpflichtet sind, Sie einen Vertrag erfüllen müssen oder ein

berechtigtes Interesse haben, wie bei einer Bonitätsüberprüfung. Außerdem können Sie sich die Einwilligung der Betroffenen geben lassen. Damit sind Sie auf der sicheren Seite. Das neue Recht verbietet allerdings eine Kopplung von Einwilligung und Vertragsabschluss. Das heißt, dass die Einwilligung nur wirksam ist, wenn sie freiwillig erklärt wurde.

Auskunftsrecht

Ihre Kunden haben das Recht zu erfahren, welche personenbezogenen Daten, zu welchem Zweck und in welchem Umfang in Ihrem Unternehmen gespeichert werden. Betroffene haben zudem das Recht, ihre Daten bei Namenswech-

sel durch Heirat oder nach einem Umzug zu korrigieren.

Dokumentation

Eine wichtige Neuerung ist die Dokumentationspflicht. Unternehmer müssen jederzeit belegen können, dass die Datenverarbeitung rechtmäßig abläuft. Unternehmer sollten daher alle Prozesse dokumentieren, in denen Daten eine Rolle spielen. Sie sollten festhalten, welche personenbezogenen Daten im Unternehmen verarbeitet werden und wofür sie benutzt werden.

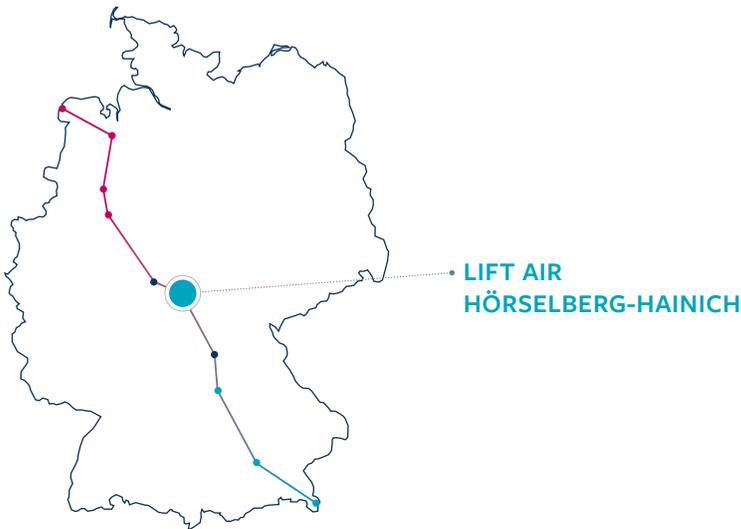
Unter impulse.de/dsgvo finden Sie weiterführende Artikel rund um das neue Datenschutzrecht



HOCH HINAUS Lars Jörges ist Geschäftsführer von Lift Air. Das Unternehmen baut Ultraleichtflugzeuge und Mini-Hubschrauber – sogenannte Gyrocopter

BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- sich die Blockchain für mehr nutzen lässt als Bitcoins
- es in KMUs immer mehr Anwendungsbeispiele dafür gibt



DIE ÜBERFLIEGER

DIGITALISIERUNG Das Unternehmen Lift Air will mit der dezentralen Blockchain-Technologie seine internen Prozesse verbessern. E-Mail-Flut und Excel-Tabellen sollen damit bald der Vergangenheit angehören

Text: Anna Wilke Foto: Dörthe Hagenguth Erstveröffentlichung: impulse 3/2019

Der thüringische Nationalpark Hainich ist bekannt für seine alten Buchen, Zwergschnepfen und Wildkatzen. Über 1400 Hektar erstreckt sich das UNESCO-Weltnaturerbe. Wer aber auf der Bundesstraße 84 den Nationalpark auf der linken Seite liegen lässt und rechts ins Industriegebiet abbiegt, fährt plötzlich an riesigen Lager- und Werkhallen vorbei. Es geht immer weiter geradeaus, bis der Tower eines Flugplatzes auftaucht. Ein dicker rot-weißer Windsack bläht sich im Wind. Daneben eine kleine Landebahn. „Ist noch von den Russen“, erklärt der Taxifahrer kurz angebunden. Dass man hier gleich etwas über das Thema Blockchain lernen wird, kann man zunächst kaum glauben.

Das Unternehmen, das es hier in Hørselberg-Hainich zu besuchen lohnt, ist Lift Air. Es produziert, vertreibt und wartet Ultraleichtflugzeuge und den Gyrocopter Rotorvox. Das ist

ein Fluggerät, das aussieht wie ein kleiner Hubschrauber, aber etwas anders funktioniert: Der Rotor wird nicht von einem Motor, sondern vom Fahrtwind angetrieben. Der Vortrieb kommt von einem Propeller hinter der Kabine. Bei einem Motorausfall schwebt er daher sanft zu Boden. Das macht ihn einfacher zu fliegen und ist auch für Neulinge schnell beherrschbar.

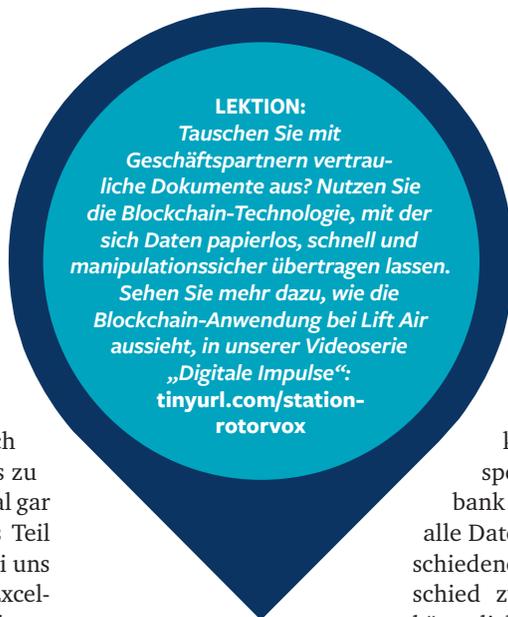
Rund 2000 Flugzeuge aus der Lift-Air-Familie sind aktuell auf der Welt unterwegs, dazu fünf Modelle des noch jungen Gyrocopters. „Unsere Kunden kommen aus allen Ecken der Erde – von Asien bis Amerika“, erklärt Geschäftsführer Lars Jörges.

Papierberge für Flugzeuginhaber

Wer ein Flugzeug besitzt, ist heute noch mit vielen Akten konfrontiert. Jede Maschine muss regelmäßig überprüft, gewartet und überholt werden. Immer neue Sicherheitsbestim- ➤

mungen und gesetzliche Vorschriften lassen die Papierberge für Piloten wachsen. Auch bei Lift Air ist das so. Wenn ein Kunde irgendwo auf der Welt beispielsweise ein Ersatzteil für sein Flugzeug bestellen will, muss er sich das Teil in einem Katalog herausuchen und die Bestellung per Mail zu Lift Air nach Hörselberg-Hainich schicken. Bei den bis zu 20 Jahre alten Flugzeugen ist es manchmal gar nicht so leicht herauszufinden, welches Teil überhaupt benötigt wird. „Bisher läuft bei uns alles über Mails, Anrufe, Formulare und Excel-Listen. Das ist natürlich extrem zeit- und ressourcenaufwendig. Jeder Geschäftsprozess, der an einer Person hängt, bedeutet immer eine Verzögerung“, sagt Jörges.

Das wird sich allerdings bald ändern. Denn die Unternehmensgruppe hält seit einiger Zeit Anteile am Dresdner Blockchain-Start-up



Evan. Damit will Jörges sein Unternehmen fit für die Zukunft machen. Bald sollen viele Prozesse deutlich effizienter, transparenter und vor allem manipulationssicher werden.

Während klassische Datenbanken alle Informationen an einem Ort speichern, ist eine Blockchain-Datenbank dezentral aufgebaut. Das bedeutet, alle Daten liegen gleichzeitig auf vielen verschiedenen Rechnern. Der wesentliche Unterschied zwischen der Blockchain und herkömmlichen Datenbanken liegt also in der Verteilung der Verantwortung. Der große Vorteil: Keine Einzelperson, Behörde oder Firma hat die absolute Kontrolle über die Informationen. „Als Besitzer behalte ich die komplette Souveränität über meine verschlüsselten Daten und muss sie nicht an irgendeinen frem-

ANWENDUNGSBEISPIELE FÜR DIE BLOCKCHAIN

Die Blockchain-Technologie bietet sich immer dann an, wenn vertrauenswürdige Informationen ausgetauscht werden sollen. Es gibt zahlreiche andere Anwendungsmöglichkeiten in ganz verschiedenen Bereichen

Freie Marktplätze

Die Rolle eines Vermittlers wird durch die Blockchain-Technologie überflüssig. Banken, Ämter, aber auch Plattformen, deren Dienstleistung es ist, zu beglaubigen, zu vermitteln und zu verwalten, sind nicht mehr nötig. Diese Aufgabe wird durch die technologische Architektur der Blockchain erbracht. Plattformen wie Airbnb, Uber, Booking oder Spotify machen Platz für Marktplätze ohne zentralen Vermittler.

Versicherungen

Mit der Blockchain ist es möglich, die Versicherungsbedingungen dynamisch an das Verhalten des Versicherungsnehmers anzupassen. So könnte sich beispielsweise die Höhe der Police an die tatsächlich gefahrenen Autostunden anpassen.

Betrug aufdecken

Da die Daten in einer Blockchain nicht mehr veränderbar sind, kann die Technologie auch gegen Plagiate genutzt werden. So werden beispielsweise Medikamentenverpackungen mit einem Code versehen. Mit diesem ist der gesamte Verlauf der Lieferkette abrufbar, und jeder Apotheker kann Unregelmäßigkeiten nachvollziehen.

Sharing Economy

Durch die Blockchain ist es möglich, Eigentum für eine bestimmte Zeit jemandem zugänglich zu machen. So kann beispielsweise ein vernetztes Fahrradschloss über die Blockchain geöffnet werden. Anschließend wird das Fahrrad für die Nutzungsdauer bezahlt. Und das ohne Zutun eines Dritten.

Gesundheitswesen

Die Blockchain eignet sich für die Speicherung von sensiblen Daten, da nur bestimmte Personen Zugriff darauf haben. Patientenakten und Krankheitsverläufe könnten in der Blockchain gespeichert und für den behandelnden Arzt überall auf der Welt freigegeben werden.

Logistik

Wenn Lieferketten über Ländergrenzen hinausgehen, kann die Blockchain für Transparenz sorgen. Alle Beteiligten können mit einem Datensatz arbeiten. Aktualisierungen erfolgen in Echtzeit. Das hilft auch bei der Rückverfolgbarkeit von Waren. So lässt sich der Weg von einem Stück Fleisch von der Farm über den Lastwagen bis zum Metzger verfolgen.



den Plattformbetreiber herausgeben. Das ist der große Unterschied zu klassischen Technologien“, erklärt Thomas Herbst, Geschäftsführer von Evan.

Wahr ist, was die Mehrheit sagt

Dass die Informationen auf ganz vielen Servern abgelegt sind, macht die Datenbank besonders manipulationssicher. Ein Angreifer müsste mehr als 50 Prozent aller Teilnehmer übernehmen, um das ganze Netzwerk zu manipulieren. Denn in einer Blockchain gilt das als Wahrheit, was die Mehrheit aller Teilnehmer bestätigt.

Zudem sind die Einträge in einer Blockchain unveränderlich. Das liegt an ihrer Struktur. Wie der Name bereits andeutet, besteht eine Blockchain aus einer Kette an Blöcken. Jeder Block enthält zwei Schlüssel: den eigenen und den Schlüssel des vorangegangenen Blocks. Dieser Schlüssel ist wie ein digitaler Fingerabdruck, der mathematisch verschlüsselt ist und nicht verändert werden kann. Wird ein einzelner Block gelöscht oder verändert, fällt das sofort auf.

„Man kann sich das wie die Tastatur einer Schreibmaschine vorstellen, die keine Delete-Taste hat“, erklärt Geschäftsführer Herbst. Aus der Block-Kette kann nachträglich nichts herausgelöscht werden. Sie kann immer nur weitergeschrieben werden.

In einer klassischen Datenbank hingegen wird der bestehende Datensatz immer wieder verändert. „In einer Blockchain-Datenbank erstelle ich eine Historie von Datensätzen. Wie in einem fortschreitenden Kassenbuch kann ich nachgucken: Wie war die Wahrheit am 01.01.2018“, erläutert Herbst weiter. Jede Veränderung wird als neuer Eintrag unter die bestehenden Einträge gesetzt.

Digitale Zwillinge

Bis Anfang 2020 soll die neue Technologie bei Lift Air eingeführt werden. Ab dann wird für jedes neu gebaute Flugzeug ein sogenannter digitaler Zwilling erstellt. „Das ist sozusagen eine digitale Akte, in der der gesamte Lebenszyklus einer Maschine zusammengefasst wird“, erklärt Thomas Herbst. Welche Teile wur- ➤

LEICHTGEWICHT *Der Gyrocopter von Lift Air ist ein simpel zu bedienender Mini-Hubschrauber für zwei Personen. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz auf dem Flugplatz Eisenach-Kindel, dessen Geschichte bis in die 1930er-Jahre zurückreicht*



WERKSTATT Auf dem Flugplatz in Hörselberg-Hainich befindet sich neben der Produktion für Gyrocopter auch eine Werkstatt für Ultraleichtflugzeuge

den verbaut? Wie viele Stunden war das Flugzeug in der Luft? Wo wurden Wartungsarbeiten durchgeführt?

So können alle gesetzlichen Nachweispflichten eingehalten werden. Wechselt das Flugzeug den Besitzer, wird es neu versichert. Kommt es irgendwo auf der Welt in eine Werkstatt, können alle daran beteiligten Parteien die neuen Informationen in den digitalen Zwilling eintragen.

Allerdings sind in einer öffentlichen Blockchain die Transaktionen für alle Teilnehmer nachvollziehbar – auch wenn die Informationen selbst verschlüsselt sind. Sie legt also auch offen, welches Unternehmen mit wem ein Geschäft macht. Da viele Betriebe meist nicht wollen, dass solch wettbewerbsrelevante Informationen von jedem öffentlich einsehbar sind, hat das Start-up Evan eine Lösung für das Problem gefunden: Anstatt eine öffentliche Blockchain zu nutzen, bei der sich jeder einfach und anonym anmelden kann, wurde das sogenannte Evan.Network gebaut. Ein Blockchain-Netz-

werk, das von aktuell rund 15 europäischen Unternehmen betrieben wird, die Evan als vertrauenswürdig einstuft.

Ein Mittelweg

„Damit haben wir einen Mittelweg geschaffen. Die Datenbank gehört weder einem Akteur allein noch Tausenden anonymen Blockchain-Nutzern, sondern nur den teilnehmenden Unternehmen“, erklärt Stev Heinert, Marketing-Chef bei Evan. Am Ende sollen mehrere Hundert Unternehmen das Netzwerk betreiben. „Sie müssen sich dazu bei einem Notar verifizieren lassen und belegen, dass sie die europäischen Datenschutzbestimmungen einhalten“, erläutert Heinert. Um das Evan.Network mitbetreiben zu können, benötigen die Unternehmen nur einen gewöhnlichen Server. Für die Mitarbeiter wird das Programm aussehen wie jede andere Datenbank. Dass die Blockchain-Technologie dahinter steckt, merkt der Nutzer nicht.

„Ich sehe aktuell keine andere Lösung als unsere, um die Blockchain-Technologie sinnvoll in einem Unternehmen zu nutzen“, sagt Stev Heinert. Und das sehen auch andere so: 2018 wurde das Start-up auf dem europäischen Blockchain-Summit zum besten Start-up gewählt. „Das Evan.Network ist wahrscheinlich das erste öffentliche Blockchain-Ökosystem, das unter Einhaltung europäischer Datenschutzstandards genutzt werden kann“, heißt es in der Begründung.

Wenn Lift Air die Blockchain-Technologie in Zukunft nutzen wird, werden viele Prozesse deutlich effizienter ablaufen. Und Lars Jörges hat vielleicht endlich wieder etwas Muße, um seine Pilotenlizenz zu erneuern. Dafür bleibt ihm aktuell viel zu wenig Zeit, sodass er den Himmel über Hörselberg-Hainich zuletzt nur als Co-Pilot genießen konnte. ■

UNTERM STRICH Der Flugzeughersteller Lift Air hat sich in das Blockchain-Start-up Evan eingekauft. Die neue Technologie soll Lift Airs Prozesse effizienter, transparenter und manipulationssicher machen.

SEMINARE 2019

TREIBSTOFF FÜR IHR UNTERNEHMEN



Bringen Sie Ihr Unternehmen aufs nächste Level: mit neuen Denkweisen und Methoden als Treibstoff für Ihren Unternehmenserfolg.

Melden Sie sich jetzt zu einem unserer Unternehmer-Seminare an:

- ▶ **STORYTELLING-MARKETING:**
Wie Sie Ihr Unternehmen mit guten Storys unverwechselbar machen
- ▶ **STORYTELLING-SPEZIAL: MITARBEITER GEWINNEN**
Wie Sie Bewerber und Fachkräfte für Ihre Firma begeistern
- ▶ **FEHLERKULTUR:**
Wie Sie Fehler erkennen und für positive Veränderungen in Ihrem Unternehmen nutzen
- ▶ **WEBSITETEXTE, DIE VERKAUFEN:**
Wie Sie mit Ihrem Internetauftritt mehr Kunden gewinnen
- ▶ **KALTAKQUISE:**
Wie Sie mit weniger Anrufen mehr Kunden gewinnen
- ▶ **MITARBEITERFÜHRUNG FÜR CHEFS:**
Wie Sie ein richtig guter Chef werden
- ▶ **MITARBEITERFÜHRUNG FÜR TEAM- UND ABTEILUNGSLEITER:**
Wie Sie unternehmerisch führen und Respekt gewinnen
- ▶ **SELBSTMANAGEMENT:**
Wie Sie Ihre Ziele erreichen und mehr schaffen als je zuvor
- ▶ **IHR MASTERPLAN:**
Wie Sie Klarheit über die Zukunft Ihres Unternehmens gewinnen und eine Vision entwickeln
- ▶ **ERFOLGSSTRATEGIE:**
Wie Sie mit einer klaren Positionierung zur Nummer eins im Kopf Ihrer Kunden werden

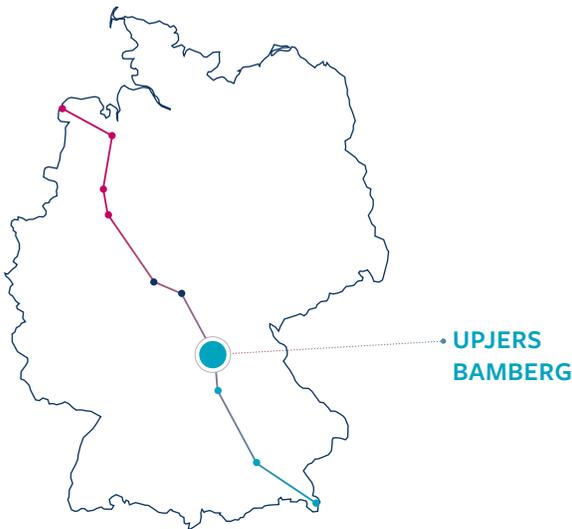
MY FREE ZOO

SPIELWELT Marika und Klaus Schmitt, hier im Foyer ihrer Firma Upjers in Bamberg, haben 30 Spiele wie „My Free Zoo“ entwickelt. Die Firma hat 100 Millionen registrierte Nutzer



BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- sich ein Digitalprojekt nicht allein vom Chef steuern lässt
- agiles Arbeiten den Teamgeist in Unternehmen stärkt



SCHNELL AUFS NÄCHSTE LEVEL

TEAMWORK Die Firma Upjers braucht etwa zwei Jahre für die Entwicklung eines Computerspiels. Um schnell und erfolgreich ans Ziel zu kommen, nutzt das Team agile Methoden. Was bedeutet das? Ein Fallbeispiel

Text: Jelena Altmann Foto: Dörthe Hagenguth

Die Suchtgefahr ist groß. Man kann Schafe, Kaninchen, Zebras, Affen und noch viele andere Tiere kaufen, ihnen ein hübsches Gehege mit Tränke und Futterstelle bauen. Das Gelände lässt sich als Park gestalten, mit Sandwegen, Brunnen, Mohnblumen und Kastanienbäumen. Es gibt Bänke, Eisbuden und Toiletten für die Besucher. Selbst an Mülleimern fehlt es nicht. Beim Spielen von „My Free Zoo“ kann man locker Monate damit verbringen, einen virtuellen Tiergarten aufzubauen und zu bewirtschaften.

Dieselbe Hingabe und Ausdauer ist für die Erschaffung eines solchen Computerspiels erforderlich. „My Free Zoo“ haben die Entwickler der Firma Upjers aus Bamberg programmiert. Die Inhaber des Unternehmens, das Ehepaar Klaus und Marika Schmitt, beide 50, haben ihre ersten Spiele 2003 veröffentlicht. Anfangs

war es nur ein Hobby, heute ist es ein profitables Geschäftsmodell. Seit der Gründung im Jahr 2006 hat Upjers 30 sogenannte Browserspiele auf den Markt gebracht, beschäftigt 120 Mitarbeiter und verzeichnet 100 Millionen registrierte Nutzer (Stand: Juni 2019). Die Basisversionen der Onlinespiele sind kostenlos; wer schnell aufs nächste Level will, muss zahlen. So kam Upjers 2018 auf 17 Millionen Euro Umsatz.

Ein Schlüssel zum Erfolg ist die Arbeitsweise der Firma. „Bei der Entwicklung neuer Spiele arbeiten wir mit agilen Methoden“, sagt Chef Klaus Schmitt. Agil arbeiten? In Zeiten der Digitalisierung hört man oft davon. Was genau ist das? Wie funktioniert es?

Agil bedeutet, dass sich Firmen in schnelllebigen Märkten rasch und flexibel anpassen können. Ein typisches Merkmal ist, dass Teams ohne Hierarchien auskommen. Daher sind klare Regeln und die konsequente Anwendung >



GROBPLANUNG Die Meetingräume bei Upjers sind so bunt gestaltet wie die Spiele. Hier planen Mitarbeiter mit Chefin Marika Schmitt neue Projekte

WENN WIR EIN NEUES SPIEL PLANEN, **WISSEN** **WIR** ANFANGS NICHT, WIE ES AM ENDE AUSSIEHT

KLAUS SCHMITT Gründer des Spieleentwicklers Upjers in Bamberg

von Methoden Grundvoraussetzung von agilem Arbeiten.

Eine solche Methode ist Scrum – laut einer Studie des Verbands Bitkom aus dem Jahr 2018 die beliebteste bei deutschen Unternehmen (siehe Kasten rechts „So führen Sie Scrum in Ihrem Unternehmen ein“). Sie hilft, komplexe Vorhaben umzusetzen. Softwarefirmen setzen sie häufig zur Entwicklung von Programmen ein (Lesen Sie auch „Digital denken lernen“ ab Seite 80).

Scrum ist aber mehr als eine Projektmanagement-Methode. Ursprünglich kommt das Wort aus dem Rugby und bedeutet „Gedränge“. Es bezeichnet einen Spielzug, bei dem die Mannschaft versucht, mit vereinten Kräften den Ball in eine Richtung zu spielen. Das Bild beschreibt ziemlich gut, worum es bei Scrum im Kern geht: um Teams, die eng zusammenarbeiten, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

Wer in einem vom digitalen Wandel durchrüttelten Markt agiert, braucht laufend gute Ideen und ein Team, das diese rasch umsetzen kann. Wie agiles Arbeiten die Produktentwicklung beschleunigt, lässt sich am Beispiel von Upjers lernen.

Schrittweise zur Lösung

Computerspiele zu entwickeln ist aufwendig, es kann bis zu drei Jahre in Anspruch nehmen. „Wenn wir ein neues Spiel planen, können wir unmöglich am Anfang alle benötigten Features vorhersehen“, sagt Klaus Schmitt. Deshalb arbeitet Upjers seit 2010 mit einer Methode, die Scrum sehr ähnlich ist.

Was ist der Unterschied zu klassischem Projektmanagement? Bei herkömmlicher Vorgehensweise wird zuerst ein Produkt von Anfang bis Ende mit sämtlichen Aufgaben geplant, die anschließend nach und nach abgearbeitet werden. Das setzt voraus, dass Firmen das Ergebnis von Beginn an kennen. Bei der Entwicklung digitaler Produkte ist das kaum möglich.

Dies lässt sich auch anders angehen: Mit Scrum können Firmen ein Projekt anschieben, ohne zu wissen, was am Ende rauskommt. Das Grundprinzip agilen Arbeitens ist: sich der Lösung schrittweise zu nähern. Wenn Upjers ein neues Spiel plant, dann gibt es nicht den einen Veröffentlichungstermin, auf den alle Mitarbeiter hinarbeiten. Stattdessen wird ein Projekt in viele kleine Arbeitsschritte unterteilt. Das macht das Mammutprojekt zu einem überschaubaren Vorhaben und lässt die Firma schneller in die Umsetzung kommen.

Die Entwicklung eines Spiels kann rund 8000 Stunden dauern und wird in etwa

25 Etappen unterteilt. Für „My Free Zoo“ war sogar mehr Zeit erforderlich. Upjers nennt die Arbeitsabschnitte Milestones, nach Scrum-Lehrbuch heißen sie auch Sprints. Sie dauern bei Upjers zwei bis drei Wochen. Ein Milestone besteht wiederum aus konkreten Aufgaben. „Wir hangeln uns von Milestone zu Milestone“, sagt Marika Schmitt. Erst wenn eine Etappe erreicht ist, wird der nächste Sprint geplant.

Wechselnde Teams bilden

Damit Projekte mithilfe von Scrum rasch vorangetrieben werden können, braucht es flexible Teams. Bei Upjers gibt es für jedes Vorhaben eine Arbeitsgruppe mit fünf bis zehn Mitarbeitern. Mit dabei sind mindestens ein Game-designer, ein Programmierer, ein Producer, ein

Grafiker und ein Projektmanager. „Die Größe und die Zusammensetzung der Teams hängen vom Projekt ab“, sagt Marika Schmitt. Sind für ein Spiel etwa aufwendige 3D-Zeichnungen zu erstellen, werden einem Team mehrere Grafiker zugeteilt. „Das können wir immer flexibel handhaben“, sagt Marika Schmitt. Die Teambesetzung lässt sich je nach Bedarf von Milestone zu Milestone immer wieder anpassen.

Eine interdisziplinäre Zusammensetzung der Arbeitsgruppen ist eine Voraussetzung für agiles Arbeiten nach Scrum. Sie fördert den Austausch zwischen den Abteilungen. „Ein Team arbeitet gut zusammen, wenn sich alle über die gegenseitigen Abhängigkeiten bewusst sind. Wenn jeder weiß, dass er ohne die anderen das Ziel nicht erreichen kann“, sagt Stefan >

SO FÜHREN SIE SCRUM IN IHREM UNTERNEHMEN EIN

Die Umstellung auf agiles Arbeiten lässt sich nicht von heute auf morgen vollziehen. Unternehmer brauchen mehrere Monate Zeit und viel Geduld, um das Team darauf vorzubereiten. Das sollten Sie beachten

Grundlegendes

Scrum eignet sich nicht für Routinearbeiten, die nach einem festen und bewährten Ablauf erledigt werden. Auch bei Projekten, die nur ein paar Wochen dauern, ist Scrum wenig hilfreich.

Projekt auswählen

Wenn Sie agile Arbeitsmethoden einführen wollen, sollten Sie zunächst **nur mit einem Projekt starten**. „Am besten nehmen Sie eines, das aktuell am schlechtesten läuft und überhaupt nicht vorankommen will“, empfiehlt Boris Gloger, Unternehmensberater und Experte für agiles Arbeiten aus Baden-Baden.

Mitarbeiter überzeugen

Rechnen Sie damit, dass sich nicht alle Angestellten für neue Arbeitsweisen begeistern lassen. Auch das ist normal. Stellen Sie deshalb erst einmal nur ein agiles Team mit

den Mitarbeitern zusammen, die **offen für Veränderungen** sind. Läuft das Projekt erfolgreich, werden die Teammitglieder ihren Kollegen von der neuen Arbeitsmethode erzählen und sie überzeugen.

Deadline verkürzen

Müssen Sie einen Abgabetermin für das neue Produkt einhalten, verkürzen Sie die Deadline auf die Hälfte. Dann lassen Sie Ihr Team auf den fiktiven Stichtag hinarbeiten, rät Gloger. So können Sie mit **weniger Zeitdruck** Veränderungen vornehmen.

Alte Meetings streichen

Achten Sie darauf, dass nach der Scrum-Einführung die **Anzahl der Teambesprechungen** nicht zunimmt. „Scrum-Meetings sollten die alten Treffen ersetzen“, erklärt Stefan Roock, Coach bei IT-Agile in Hamburg. Zum Beispiel die, in denen Mitarbeiter regelmäßig über ihre To-dos berichten.

Dranbleiben

Seien Sie darauf vorbereitet, dass Sie vom ersten Ergebnis enttäuscht werden könnten. Das ist nicht weiter schlimm. Das Prinzip von Scrum ist schließlich, dass sich Ergebnisse nachbessern lassen, ohne das Projekt neu zu planen. Außerdem könnte es sein, dass Ihr Team nach der neuen Methode zunächst langsamer arbeitet. „Ihre Mitarbeiter müssen sich erst einmal auf die neue Arbeitsweise einstellen. Deshalb sollten Unternehmer **drei bis sechs Monate für die Umstellung** einplanen“, erklärt Scrum-Experte Roock.

Mehr über Scrum lernen

Wer Scrum nach Lehrbuch umsetzen will, muss strenge Regeln befolgen und in Teams verschiedene Rollen besetzen. Wie es funktioniert, lesen Sie unter: **scrum-master.de** und **tinyurl.com/scrum-methode**.

LEKTION

Müssen Sie Projekte häufig neu planen, weil Zwischenergebnisse anders sind als erwartet? Testen Sie agile Methoden wie Scrum, um schneller und flexibler zu werden. Schauen Sie sich dazu auch den Film über Upjers in der Videoreihe „Digitale Impulse“ an. In vier Minuten erklärt der Beitrag, wie das Team nach Scrum arbeitet. Klicken Sie hier: tinyurl.com/station-upjers

Roock, Scrum-Experte und Coach bei der Hamburger Beratungsfirma IT-Agile.

Was Upjers in den einzelnen Milestones genau erreichen will, überlegen die Chefs Marika und Klaus Schmitt mit dem jeweiligen Projektteam gemeinsam. Zum Beispiel wird in einem ersten Schritt zunächst nur eine Basisversion des Spiels geplant. „Wir fragen uns, welche Minimalanforderungen sind nötig, damit man es spielen kann“, erklärt Marika Schmitt. Was braucht ein Zoo? Ein Gelände, Tiere, Gehege, eine Spielanleitung und einen Highscore.

Achtung: Scrum ist keine Methode, um Ideen zu entwickeln, diese müssen bereits feststehen. „Das Ideal ist, dass jeder im Team genau weiß, was am Ende eines Milestones herauskommen soll. Wenn das nicht der Fall ist, dann zieht jeder in eine andere Richtung“, sagt Marika Schmitt. Chaos wäre die Folge.

Aufgaben verteilen

Steht das Ziel eines Milestones fest, macht sich das Team an die Aufgabenplanung. Bei Upjers treffen sie sich mindestens einmal pro Woche in Meetings, um ihr Arbeitspensum festzulegen. Auch hier ist einer der Chefs meistens dabei. Sie definieren gemeinsam konkrete To-dos. Lautet ein Etappenziel etwa, Schildkröten, Ziegen und Hasen für den Zoo zu erstellen, könnten die dazugehörigen Aufgaben „Schildkröte mit großen Augen zeichnen“ oder „Skizze für Benutzerführung erstellen“ sein.

Einzelne Aufgaben können mehrere Stunden oder Tage beanspruchen. Auch der geschätzte Zeitumfang muss in die Planung eingebracht werden. Davon hängt die Länge eines Milestones ab, der bis zu drei Wochen dauern kann.

Die Teams planen auch selbstständig, wie viele Aufgaben sie sich für einen Arbeitsabschnitt vornehmen wollen und wer sie übernehmen soll. Manchmal sind Kollegen im Urlaub oder haben mit anderen Projekten zu tun; das alles wird in der Planung berücksichtigt.

„Viele Kollegen sind in drei bis vier Projekten aktiv, deshalb können sie am besten beurteilen, wie viel freie Kapazitäten sie noch haben“, sagt Klaus Schmitt. Steht ein Sprint mit Deadline fest, ist dieser verbindlich und wird nicht verschoben.

Wie werden die Aufgaben verteilt? Woher weiß jeder Mitarbeiter, was er wann genau zu tun hat? Um sich angesichts der vielen Einzelaufgaben nicht zu verzetteln, nutzt Upjers ein Ticketsystem. Das Programm sieht aus wie eine Exceltabelle mit farbigen Zeilen und Spalten, in der die Aufgaben aufgelistet sind. Die einzelnen Aufgaben, die sogenannten Tickets, werden zum Beispiel von den Game-Designern definiert und ins System eingepflegt.

Das Programm ist auf dem Firmenserver abgelegt, alle Mitarbeiter können auf ihrem Rechner einsehen, welche Aufgaben für die einzelnen Projekte anliegen, wer sie bearbeitet und wann Deadline ist. „Durch das Ticketsystem können wir leicht Ressourcen umschichten“, sagt Klaus Schmitt. Dies erleichtert die Arbeit des Projektmanagers. Er überwacht unter anderem, dass alle Aufgaben vergeben sind. Durch das System erkennt er sofort, in welchem Projekt ein Engpass entsteht, wenn ein Mitarbeiter ausfällt und welcher Kollege am besten einspringen kann.

Eigenverantwortung fördern

Agiles Arbeiten, auch mit der Scrum-Methode, setzt Transparenz und flache Hierarchien voraus. „Scrum funktioniert nur, wenn Chefs ihre Mitarbeiter machen lassen“, sagt Boris Gloger, Unternehmensberater und Experte für agiles Arbeiten aus Baden-Baden. Dafür sollte in der Firma eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit herrschen.

Bei Upjers sollen die Mitarbeiter ihre Arbeit selbst organisieren. Sie können Tickets in Absprache auf einen anderen Zeitpunkt verschieben oder Kollegen bitten, diese zu übernehmen. Die Angestellten dürfen sich ihre Arbeits-



zeit frei einteilen und die Höhe ihrer Stundenzahl monatlich anpassen. Dass alle ausgelastet sind, darauf vertrauen die Chefs.

Trotz aller Freiheiten gibt es für alle Mitarbeiter eine verbindliche Kernarbeitszeit von 11 bis 13 Uhr. In den zwei Stunden sollen sich die Mitarbeiter auch außerhalb der regelmäßigen Meetings treffen können, um über ihre Arbeitsfortschritte und Probleme bei der Umsetzung zu sprechen. „Wir achten sehr darauf, dass viel kommuniziert wird, damit wirklich jeder weiß, was wichtig ist“, erklärt Marika Schmitt.

Feedback geben

Am Ende eines Milestones schauen die Teams, gemeinsam mit den Chefs, wie viele Aufgaben sie geschafft haben und wo nachgebessert werden muss. So erhalten die Mitarbeiter alle zwei bis drei Wochen Feedback, erleben Erfolge und lernen mit jedem Sprint, was sie beim nächsten Mal besser machen können. Das motiviert für den nächsten Milestone.

Auch die Chefs lernen ständig dazu. Durch die kurzen Etappen können Marika und Klaus

Schmitt früh erkennen, welche Ideen verworfen werden müssen oder was dem Spiel noch fehlt. Ein entscheidender Vorteil von Scrum: Firmen können mit der Methode schnell auf Veränderungen reagieren, ohne den kompletten Plan über den Haufen werfen zu müssen. „Durch die agile Herangehensweise ist das Risiko geringer, dass wir durch Fehlplanung Zeit und Geld verlieren“, sagt Marika Schmitt.

Wenn etwa die Schafe für das Zoo-Spiel noch nicht originalgetreu blöken, wird die Aufgabe im nächsten Milestone überarbeitet, während neue Ziele in Angriff genommen werden können. „Im Kreativprozess muss man auch bereit sein, eine weitere Runde zu gehen“, erklärt Marika Schmitt. Es kommt nicht darauf an, ob ein Spiel einen Monat früher oder später fertig ist. Hauptsache, Millionen User haben Spaß. ■

UNTERM STRICH Aufwendige Projekte mit unklarem Ergebnis lassen sich in agilen Teams ohne Hierarchien schneller umsetzen. Das erfordert klare Regeln und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

SPRINT Bei Upjers sitzen die Mitarbeiter, etwa Programmierer und Grafiker, im Großraumbüro. So können sie sich schnell austauschen

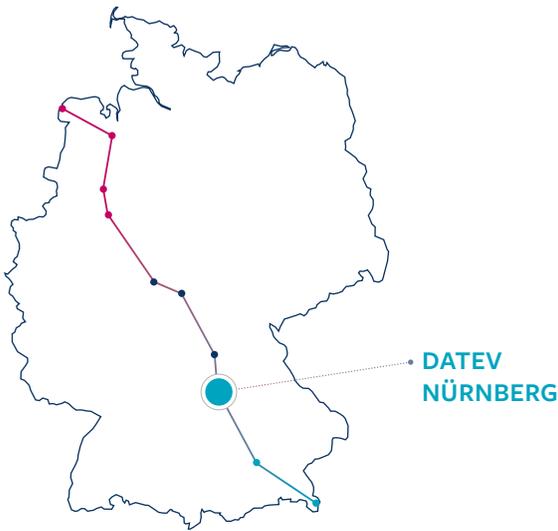


WORKPLACE

Robert Mayr wurde 2011 Vorstand, fünf Jahre später rückte er an die Spitze von Datev. Der neue IT-Campus der Genossenschaft in Nürnberg bietet Mitarbeitern unterschiedlichste Arbeitsumgebungen, auch in Grün

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- in fast allen Branchen Plattformen die Gewichte verschieben
- langjähriges Vertrauen der Kunden ein Erfolgsfaktor sein kann



MIT VERTRAUEN PUNKTEN

PLATTFORM-ÖKONOMIE Die Genossenschaft Datev startet eine digitale Plattform, um jüngere Generationen zu erreichen, die auch komplexe Geschäfte online abwickeln. Auch traditionelle Steuerberater könnten profitieren

Text: Nikolaus Förster Foto: Dörthe Hagenguth

1966 waren Computer noch so schwer, dass sie mit einem Kran transportiert werden mussten. Um sich einen Großrechner leisten zu können, schlossen sich damals 65 Steuerbevollmächtigte zusammen und gründeten die Datev. Heute bedient die Genossenschaft mit etwa 40 000 Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten als Mitglieder 300 000 Kunden. An der Spitze: Vorstandsvorsitzender Robert Mayr.

Herr Mayr, die wertvollsten Unternehmen verdienen ihr Geld meist mit digitalen Plattformen, aber Deutschland spielt kaum eine Rolle. Wenn man sich den Plattformmarkt anschaut, sieht man eine klare Verteilung: Rund 60 Prozent machen weltweit agierende Plattformen aus den USA aus, rund 30 Prozent kommen aus Asien. Der Anteil Europas liegt gerade einmal bei 3 Prozent, am bekanntesten ist vielleicht noch Zalando.

Warum ist das so?

Aus Sicht der relevanten Geschäftsmodelle kamen die First Mover überwiegend aus den USA, was einen ausschlaggebenden Vorsprung bedeutete. Zudem sind die USA sehr liberal beim Datenschutz. China dagegen ist sehr zentralistisch organisiert, sodass Projekte dort mit einer ganz anderen Stringenz umgesetzt werden.

Haben Deutschland oder Europa vor diesem Hintergrund überhaupt noch eine Chance?

Der Zug ist noch nicht abgefahren, aber wir müssen unsere Hausaufgaben machen. Was den Digitalisierungsgrad im Mittelstand angeht, heißt es aufzuholen. Beim Datenschutz und der Datensicherheit dagegen ist die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) durchaus ein Leuchtturm, auch wenn sie noch zahlreiche Probleme mit sich bringt. Ich bin aber davon überzeugt: In >

LEKTION

Lässt sich Ihr Geschäftsmodell auf einer Plattform nutzen? Schauen Sie, ob es in Ihrer Branche bereits Plattformen gibt, von denen Sie profitieren können, oder bauen Sie selbst eine auf. Mehr darüber, was sich Datev-Chef Robert Mayr davon verspricht, erfahren Sie in unserer Webserie „Digitale Impulse“: tinyurl.com/station-datev

Deutschland und Europa können wir durchaus Plattformen aufbauen, die konkurrenzfähig sind, auch wenn sie oder gerade weil sie den Datenschutzerfordernungen gerecht werden. Erst im Frühjahr gab es wieder Schlagzeilen, dass Hunderte Millionen Daten offengelegt wurden. Hier ist unser starker Fokus auf den Datenschutz definitiv eine Stärke.

Erstaunlicherweise hat selbst Facebook-Gründer Mark Zuckerberg jüngst die Datenschutzgrundverordnung als vorbildlich beschrieben.

Das hat mich auch erstaunt. Natürlich ist es für US-amerikanische Unternehmen schwierig, angesichts der datenschutzrechtlichen Vorkommnisse am deutschen Markt eine nachhaltige Akzeptanz in allen Zielgruppen zu finden. Sie haben allerdings inzwischen gelernt, wie wichtig der Datenschutz hierzulande ist. Wer hier im Wettbewerb bestehen will, muss sich den Rahmenbedingungen anpassen. Es wäre für sie also eher kontraproduktiv, die DSGVO negativ zu kommentieren.

Tatsächlich aber fühlen sich viele Unternehmer von der DSGVO ausgebremst.

Die Wahrheit liegt wie so häufig irgendwo in der Mitte. Auch wir haben einige Ressourcen investiert, um uns auf die DSGVO vorzubereiten – mit einer Menge Zusatzaufwand. Wenn man das aber einmal umgesetzt hat, kann man Vertrauen gewinnen und im Wettbewerb punkten.

Aber das wird nicht reichen, um mit der internationalen Konkurrenz mithalten.

Dazu müssen wir die Rahmenbedingungen europaweit vereinheitlichen und Schnittstellen standardisieren. Noch immer haben wir ein babylonisches Wirrwarr innerhalb und zwischen bestehenden und entstehenden Ökosystemen. Hier haben internationale Player mit eigenen Ökosystemen Vorteile gegenüber Unternehmen, die Ökosysteme im Verbund bauen wollen oder bauen müssen. Wie schwierig hier auch das Thema Regionalität ist, sieht man an der Umsetzung und Durchsetzung der DSGVO in Deutschland: Jedes Bundesland hat einen eigenen Daten-

schützer, der den gleichen Sachverhalt unterschiedlich interpretieren kann. Da stößt das föderale Prinzip an seine Grenzen. Ohne eine gemeinsame Stoßrichtung und klare nationale und europaweite Leitplanken wird es mit der digitalen Transformation schwierig.

Sie sind dabei, Datev zu transformieren.

Der Trend geht immer mehr zu Online-Plattformen – und dies betrifft auch unser Geschäftsmodell. Junge Menschen wickeln selbst komplexere Geschäfte zunehmend über das Internet ab. Auch wer zum ersten Mal eine Steuererklärung macht, sucht dort zunächst eine digitale Lösung, statt einen Berater aufzusuchen. Dieser Entwicklung wollen wir Rechnung tragen. Deshalb bieten wir als Genossenschaft künftig eine Plattform auch für Steuerpflichtige an, die bislang nicht beraten werden.

Dazu mussten Sie zunächst Ihre Satzung ändern, was 2018 erst im zweiten Anlauf gelang. Zu groß war die Skepsis.

In der Diskussion um die Satzungsänderung wurde die Befürchtung spürbar, dass sich die Datev zwischen den Steuerberater und seine Kunden schieben würde. Das ist ja die Grundidee vieler Plattformen. Sie versuchen, sich zwischen Angebot und Nachfrage zu platzieren, sodass der direkte Kontakt verloren geht. Bei uns ist das anders: Wir sind eine Genossenschaft von Steuerberatern für Steuerberater. Uns ist wichtig, dass unsere Mitglieder nicht vom Mandantenschutz abgeschnitten werden. Wir wollen unsere Mitglieder im Rennen halten.

Also eine Reaktion auf den veränderten Markt?

Ja, immer mehr Start-ups positionieren sich in diesem Bereich. Die Kultur und Denkweise der neuen Generation wird den Markt prägen. Darauf müssen wir eine Antwort parat haben und unseren Mitgliedern eine Lösung bieten: Das ist die Steuer-Plattform, die wir ab 2020 anbieten. Wir wollen den 13 Millionen Steuerpflichtigen, die bislang nicht beraten werden, eine einfache digitale

Lösung bieten, der sie vertrauen können. Wir wollen sie schon im Studium oder in der Ausbildung erreichen, auch wenn komplexere steuerliche Fragen erst Jahre später aufkommen.

Steuerberatungssoftware gibt es schon lange.

Wir wollen das beispielsweise aber mit Kontoinformationen verbinden, sodass neben dem finanziellen Status auch eine komfortablere Erkennung und Behandlung der steuerlich relevanten Sachverhalte möglich wird. Dabei arbeiten wir auch am Einsatz von künstlicher Intelligenz. Die Prozesse werden so einfacher und effizienter. Dies reduziert das Risiko, zu viel Steuern zu zahlen oder etwas zu vergessen. Und Sie sparen Zeit. Auch gibt es eine sichere Datenspeicherung und Archivierung.

Und wenn es komplexer wird?

Falls Beratungsbedarf entsteht, kann das Programm vorschlagen, einen Steuerberater zu kontaktieren, beispielsweise einen Spezialisten für Vermietung und Verpachtung, der zudem noch in der Nähe arbeitet, falls Sie ihn doch einmal persönlich kennenlernen möchten. Die eigenen Daten können hochgeladen werden, sodass der Steuerberater schnell darauf zugreifen kann und die Arbeitsprozesse vereinfacht werden. Der Zugriff auf 40000 Top-Experten ist also künftig nur einen Mausklick weit entfernt.

Werden Steuerberater nicht überflüssig, wenn immer mehr automatisiert wird?

Automatisierung hat zwei Seiten: Zum einen können Berater Prozesse sehr viel effizienter abbilden. Wir entwickeln gerade ein Produkt, mit dem sich Teile der laufenden Finanzbuchhaltung automatisieren lassen. Das senkt den Anteil der Routine-tätigkeiten rund um die Buchführung erheblich, und die Unternehmen profitieren davon, dass den Beratern mehr Zeit für anspruchsvollere Aufgaben bleibt: für betriebswirtschaftliche Beratung, die Unterstützung bei der digitalen Transformation oder bei Compliance-Themen. Dort werden die Regeln immer komplizierter. Dies sind wichtige Ansätze für den Steuerberater der Zukunft.



Aber wo ist die Grenze zwischen dem, was Maschinen und was Menschen künftig machen?

Dass manuelle, sich wiederholende Tätigkeiten irgendwann automatisiert werden, ist sehr wahrscheinlich. Wenn Empathie, komplexeres Experten- und Erfahrungswissen sowie gesunder Menschenverstand gebraucht werden, helfen aber auf absehbare Zeit künstliche Intelligenz und Automatisierung nicht weiter.

Zum Beispiel?

Etwa wenn es um komplexe Steuergestaltungen geht, also um die Interpretation von Gesetzen und die Auslegung von Richtlinien. Da wird künstliche Intelligenz den Menschen auf lange Sicht nicht ersetzen können. Oder denken Sie an das Thema Nachfolge, also die Frage, ob der eigene Sohn >

EDV-ZEITEN

In den 1970er-Jahren füllten allein die als Speichermedium eingesetzten Magnetbänder bei Datev ganze Räume



SICHERHEIT

Die Genossenschaft Datev ist seit mehr als 50 Jahren Rechenzentrumsdienstleister. Die Daten liegen in Nürnberg

oder die Tochter das Lebenswerk des Gründers fortführen oder ein externer Spezialist geholt oder gar eine Stiftung gegründet werden soll. Auch da kann der Steuerberater als Sparringspartner unterstützen, weil er den Unternehmer und die geeigneten Maßnahmen viel besser kennt, als eine künstliche Intelligenz dazu jemals in der Lage wäre.

Sie bieten ab 2020 etwas Neues an. Wie wollen Sie Kunden mit Ihrem Angebot überzeugen?

Wir sind nicht die Ersten, die den Markt erschließen. Aber wer genießt solch ein Vertrauen wie Datev? Wir sind seit mehr als 50 Jahren Rechenzentrumsdienstleister. Die Daten werden strikt nach deutschen Vorschriften gespeichert und behandelt. Beim Thema Datenschutz sind wir sehr konservativ. Ich bin fest davon überzeugt, dass

Vertrauen ein ganz wichtiger Bestandteil unternehmerischen Erfolgs ist. Bei uns war das immer im Gencode verankert: als Auftragsdatenverarbeiter der steuerlichen Berater. Unser Berufsstand ist zur Verschwiegenheit verpflichtet. Und die Mandanten vertrauen ihrem Steuerberater.

Es gibt den Spruch, dass man eher seine Ehefrau wechselt als seinen Steuerberater ...

Ja, Steuerberater bauen über viele Jahre hinweg ein sehr enges Vertrauensverhältnis zu ihren Mandanten auf und wissen genau, in welcher Lebensphase sie sich befinden. Das geht weit über eine Steuererklärung hinaus. Sie sind Vertrauenspersonen mit einer langfristigen Verbundenheit.

Angesichts der Digitalisierung müssen sie sich aber auch modernisieren.

In unserem Berufsstand versuchen wir, über klare Kriterien den Grad der Digitalisierung objektiv zu messen – mit einem Digitalisierungsindex, der an verschiedenen Stellen innerhalb der Kanzleien ansetzt und misst, wie weit sie sind. Es fängt beim Dateninput an: Gibt es eine digitale Schnittstelle, oder wird noch alles analog abgewickelt, zum Beispiel über den Pendelordner, den bekannten Schuhkarton, in dem die Quittungen gesammelt werden? Auch spielt eine Rolle, wie die Daten verarbeitet und ausgegeben werden. Natürlich gibt es noch Raum für Verbesserungen – wie im gesamten Mittelstand.

Wie hoch ist der Anteil derjenigen, die noch mit dem Schuhkarton arbeiten?

Der ist noch relativ hoch, aber wir sind auf einem guten Weg. Die Steuerberater sind ja auch davon abhängig, was die Mandanten wünschen. Auch diese scheuen sich teilweise vor Veränderungen. Es geht also immer um beide Seiten. Natürlich könnte alles noch schneller gehen.

Welche Empfehlungen geben Sie Mittelständlern, die digitaler arbeiten möchten?

Manchmal höre ich die Sorge, dass die Aufgabe der Digitalisierung kaum zu schaffen ist. Einige würden am liebsten den Kopf in den Sand stecken und sich gar nicht an das Thema heranwagen. Meine Botschaft ist da sehr klar: Man muss und kann nicht alles auf einmal umsetzen. Richtig ist

RICHTIG IST EINE POLITIK DER **KLEINEN SCHRITTE**. MAN MUSS NICHT ALLES AUF EINMAL UMSETZEN

ROBERT MAYR *Vorstandsvorsitzender der Datev*

eine Politik der kleinen, aber kontinuierlichen Schritte, dann kann eine digitale Transformation gelingen.

Was wäre der erste Schritt?

Man sollte sich erst einmal klar werden, wo man steht, und das eigene Geschäftsmodell hinterfragen. Auch da kann es helfen, sich mit dem Steuerberater zusammenzusetzen. Der wandelt sich immer mehr zum Digitalisierungspartner.

Um solch eine Rolle auszufüllen, muss sich der Berufsstand stark weiterentwickeln, oder?

Das passiert längst. Wenn Sie sich den Arbeitsalltag eines Steuerberaters anschauen, ist der Anteil der klassischen Steuererklärung noch relativ hoch, ergänzt wird dies künftig stärker durch das Thema Steuergestaltung. In Zukunft, wenn sich wiederholende Tätigkeiten automatisiert erledigt werden, gewinnt der Steuerberater neue Freiräume für andere Dienstleistungen. Beim Thema Digitalisierung müssen Steuerberater auch neue Skills dazulernen beziehungsweise adaptieren, um zu einem Digitalisierungscoach zu werden.

Wie schnell wandeln sich die Steuerberater?

Dem Berufsstand geht es zurzeit sehr gut, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind eben-

falls gut. Steuerberater sind meist gut ausgelastet und haben in der Regel eher das Problem, zu viele als zu wenige Mandanten zu haben. In solch einer Situation ist es schwierig, sich konzentriert genug auf kommende Herausforderungen und Entwicklungen vorzubereiten. Auch hier geht es um eine Politik der kleinen Schritte, hier und da zum Beispiel neue digitale Tools einzusetzen.

Schauen wir in die Zukunft: Wo stehen wir in zehn Jahren?

Schon in absehbarer Zeit wird es immer weniger Gründe dafür geben, einen Geschäftsvorgang manuell in eine Buchung umzuwandeln. Die Profession des Steuerberaters wird sich stark wandeln und in Zukunft noch deutlich spannender werden. Der Berater wird viel mehr betriebswirtschaftliche Themen abfedern. Mein Zukunftsbild ist, dass der Steuerberater der Outsourcing-Partner des deutschen Mittelstands wird. Das wird deutliche Effizienzgewinne bringen und damit eine Win-win-Situation für beide Seiten sein. ■

UNTERM STRICH Um kein Geschäft zu verlieren, empfiehlt Datev-Chef Robert Mayr, sich Plattformen zu öffnen und die eigene Digitalisierung in kleinen Schritten voranzutreiben.

WACHSTUMS- BESCHLEUNIGER

PLATTFORMEN Konzerne wie Amazon oder Google machen mit ihren Geschäftsmodellen Milliardenumsätze. Worin liegt die Stärke von Plattformen? Beispiele aus unterschiedlichen Branchen zeigen die Chancen auf

Text: Myriam Apke

Der Internetgigant Amazon gibt mit seinem Plattformmodell die Regeln für den Handel im 21. Jahrhundert vor. Unternehmer können auf dem Online-Marktplatz ihre Waren verkaufen, Kunden auf der ganzen Welt erreichen und so ihren Umsatz steigern. Sie müssen sich allerdings an Amazons Vorgaben halten und sowohl für die professionelle Nutzung der Plattform als auch pro verkauftem Produkt Gebühren zahlen. Amazon selbst verkauft ebenfalls auf seinem Onlinemarktplatz. Damit ist der Konzern nicht nur Plattformbetreiber, sondern auch direkter Konkurrent.

Das Handelsvolumen auf der Plattform von Amazon lag 2018 weltweit bei 277 Milliarden US-Dollar – davon kamen 160 Milliarden Dollar von Drittanbietern. Wie hoch der Anteil

deutscher Händler daran ist, gibt Amazon nicht bekannt. Die Zahlen machen deutlich, warum die Plattform von Amazon als Blaupause für zukünftig erfolgreiche Geschäftsmodelle gilt – nicht nur im Onlinehandel, sondern für die meisten Branchen.

„Das Plattformgeschäft hat die Machtverhältnisse in vielen Märkten verändert“, sagt Plattform-Ökonom Holger Schmidt. „Große und kleine Firmen müssen ihre Geschäftsmodelle verändern, wenn sie bestehen wollen.“

Das wichtigste Merkmal von Plattformen ist der digitale Informationsaustausch. Nur dadurch ist der Handel auf Webseiten wie Amazon und Ebay möglich; Vergleichs- und Bewertungsportale wie Check24 und Jameda oder soziale Netzwerke wie Facebook sind von der Interaktion der Nutzer abhängig. Plattformen

B2B-PLATTFORMEN

FAIRLING®

Die B2B-Plattform Fairling bringt inhabergeführte Läden mit internationalen Herstellern zusammen. Händler und Hersteller können sich hier schnell und kostengünstig vernetzen; sie sparen sich den Messebesuch. Gegründet wurde die Plattform 2017 in Hamburg.

mercateo

Mercateo wurde schon 1999 gegründet und ist eine Beschaffungsplattform. Geschäftskunden können die Angebote von Lieferanten, Herstellern oder Dienstleistern suchen. Auf der Plattform werden Produkte für nahezu alle Branchen angeboten – egal, ob fürs Büro, die Landwirtschaft oder den Bausektor.

C2C-PLATTFORMEN

REBELLE

Auf der Plattform Rebelle wird mit Designer-Secondhand-Mode gehandelt. Private Anbieter können gebrauchte Markenklamotten verkaufen, etwa von Chanel oder Louis Vuitton. Die Hamburger Firma hat ihr Geschäft im Jahr 2018 in die USA ausgeweitet.



BlaBlaCar ist eine Vermittlungsplattform für Mitfahrgelegenheiten. Autofahrer geben an, wann und wohin sie unterwegs sind und wie viel die Fahrt kostet; Mitfahrer wählen aus diesen Angeboten aus. Dahinter steckt das französische Unternehmen Comuto.

sind also digitale Vermittlungen: Hier können sich Nachfrager und Anbieter schnell finden; es gibt keine räumlichen Beschränkungen und ein Austausch ist in Echtzeit möglich.

Am offensichtlichsten sind die Veränderungen durch Plattformen im Konsumentenmarkt. Hier spielten europäische Unternehmen kaum mehr eine Rolle, sagt Schmidt. „Konzerne wie Amazon oder Alibaba sind so groß, dagegen anzukämpfen lohnt sich nicht.“

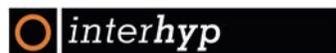
Das heißt aber nicht, dass Unternehmer tatenlos bleiben sollten. Eine Möglichkeit ist, selbst Plattformen zu nutzen, um Waren oder Services zu verkaufen. Eine andere Option wäre, eine eigene Plattform aufzubauen. „Wer das vorhat, sollte gezielt Nischen besetzen“, rät Schmidt. Beispielsweise spezielle Produkte oder regional begrenzte Dienstleistungen an-

bieten. Dadurch kann eine sehr konkrete, wenn auch kleine Nutzerschaft gewonnen werden, die Online-Giganten wie Amazon so gezielt nicht ansprechen könnten.

Eine Chance bietet zudem der B2B-Sektor, also die Geschäftsbeziehung zwischen Firmen, sagt Schmidt: „In dem Sektor gibt es noch keine so mächtigen Akteure, das Plattformgeschäft entwickelt sich hier gerade erst.“

Wer eine Plattform aufbauen will, sollte sich zudem immer mit anderen Firmen vernetzen, so der Experte. Nur so gelinge es, ein Angebot aufzubauen und die Plattform bekannt zu machen. Denn je mehr Teilnehmer eine Plattform hat, desto höher der Nutzen für den Einzelnen – das führt zum sogenannten Netzwerkeffekt: Ist erst mal eine kritische Masse erreicht, wächst die Nutzerzahl immer schneller. ■

B2C-PLATTFORMEN



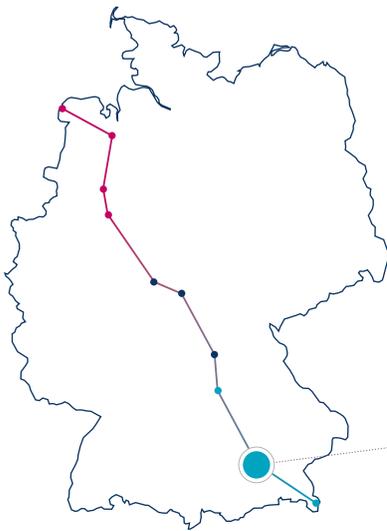
Auf Interhyp werden private Baufinanzierungen vermittelt. Kunden können online nach Finanzierungsmöglichkeiten suchen und rund 400 Angebote vergleichen. Auch Berater nutzen die Plattform, um für ihre Kunden passende Finanzierungen zu finden.



Amazon ist die wohl bekannteste Online-Plattform. Händler können auf dem sogenannten Marketplace Produkte verkaufen oder auch eigene Shopseiten betreiben. Zudem verkauft Amazon selbst Waren auf seiner Plattform. Das Angebot für Kunden ist gewaltig; mehrere Hundert Millionen Produkte stehen zur Wahl.

WIE GEDRUCKT
*Gerd Funk und die
vierte Version des
Procusini. Mit dem
Gerät lassen sich
Marzipan, Pasta oder
Teewurst drucken*





• PRINT2TASTE
FREISING

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- langfristiger Erfolg regelmäßig Produktneuerungen erfordert
- das Beispiel zeigt, wie Entwicklungen effizient gelingen

DIGITAL DENKEN LERNEN

ENTWICKLUNG Unfertige Produkte auf den Markt bringen, um sie dann mit Kunden-Feedback zu verbessern. Die Firma Print2Taste überträgt das Konzept aus der Softwareentwicklung auf ein Küchengerät – mit Erfolg

Text: Anna Wilke Erstveröffentlichung: impulse 4/2019

Gerd Funk lernt gern dazu. Beim Italiener im bayerischen Freising bessert er seine Sprachkenntnisse auf und bestellt den Mascarpone auf Italienisch. Auf einer Südamerika-Reise hat er sich selbst Spanisch beigebracht, und als er einige Jahre in Singapur lebte, ging er immer fleißig in den Mandarin-Kurs. Doch nicht nur Sprachen interessieren den Unternehmer. Auch von seinen Kunden will der 52-Jährige möglichst viel lernen. Denn er ist überzeugt: Produkte werden besser, wenn man regelmäßig auf seine Kunden hört. Daher haben er und sein Team auch nicht lang am ersten Prototyp gebastelt, sondern ihn schon nach einigen Monaten auf den Markt gebracht. „Nur die Kunden können uns sagen, was sie wirklich brauchen. Wir können uns nur verbessern, wenn wir ihnen gut zuhören“, sagt der Geschäftsführer von Print2Taste.

Funks Produkt ist ein 3D-Drucker für Lebensmittel. Vor rund vier Jahren entstand aus einem Forschungsprojekt an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf die Idee dafür. Marzipan und Schokolade, aber auch Keksteig, Teewurst oder Kartoffelpüree lassen sich damit in jeder Form drucken. Bisher richtet sich das Angebot an Geschäftskunden wie Hotels, Caterer und Konditoreien. Bald schon soll eine kleinere Variante für den Privatgebrauch auf den Markt kommen. In weniger als drei Jahren bietet Print2Taste bereits die vierte Version des Procusini an, so heißt der Drucker, zum Preis von knapp 2400 Euro. Rund 400 Geräte hat das Unternehmen bis heute verkauft. Im Jahr 2021 will Funk profitabel sein.

Schnelle Produktentwicklung

Minimum Viable Product – also minimal überlebensfähiges Produkt – heißt das Konzept, >



ANHÖREN Sie können den Artikel auch hören: Unter impulse.de/kundenlogin finden Sie ihn direkt zum Anhören oder als MP3-Datei zum Herunterladen

LEKTION:
*Feilen Sie bis zur
 Perfektion an neuen Produk-
 ten? Bringen Sie noch nicht
 vollständig ausgereifte Versionen
 auf den Markt und nutzen Sie Kunden-
 feedback zur Weiterentwicklung.
 Erfahren Sie mehr über Gerd Funk
 und sein Unternehmen Print2Taste
 in unserer Videoserie
 „Digitale Impulse“:
[tinyurl.com/station-
 print2taste](http://tinyurl.com/station-print2taste)*

das Funk nutzt. Dabei wird in einer frühen Entwicklungsphase eine Version auf den Markt gebracht, die alle grundlegenden Anforderungen erfüllt. Anstatt aber monatelang bis zur Perfektion daran zu feilen, soll mit minimalem Aufwand herausgefunden werden, was Kunden tatsächlich von dem Produkt erwarten. Außerdem lässt sich so schnell erkennen, ob überhaupt eine Nachfrage vorhanden ist. Das Feedback der Kunden wird dann in der folgenden Produktgeneration umgesetzt. Diese Vorgehensweise ist besonders kostengünstig und sehr effizient und wird daher häufig von Start-ups genutzt.

Verbreitet ist eine solch schrittweise Produktentwicklung vor allem in der Softwarebranche. Programmierer bringen sehr schnell Beta-Versionen heraus, um Feedback einzuholen. Probleme werden im nächsten Update behoben. In der Hardwareentwicklung ist das Konzept ungewöhnlich. Ein anfassbares Produkt aus Materialien wie Kunststoff, Metall oder Holz lässt sich, im Gegensatz zu Software, nicht einfach auf die nächste Version updaten. „Manche Kunden sind von unseren kurzen Produktionszyklen schon irritiert. Die sagen dann beim Kauf: Aber nicht, dass ihr nächsten Monat schon wieder etwas Neues herausbringt“, sagt Funk. „Aber so arbeiten wir halt.“

Die erste Version des Lebensmitteldruckers war noch die umgebaute Variante eines normalen Kunststoffdruckers. „Die Grundfunktionen sind die gleichen. Wir haben nur einen neuen Druckkopf angebaut“, erklärt Funk. Die Produktionskosten waren so deutlich höher, als wenn alles selbst gebaut gewesen wäre. Schließlich musste Print2Taste jeden Kunststoffdrucker neu einkaufen. Aber für einen ersten Prototyp reichte es aus. „Und die Kunden waren begeistert von unserer Innovation. So was hatte noch niemand vorher gesehen. Denen war egal, ob das Gerät vielleicht etwas klobig aussieht“, erzählt Funk.

Zunächst beschränkte sich das Team um Gerd Funk darauf, Marzipan drucken zu können. Auf einer großen Backmesse stellten sie den Drucker vor und zeigten, wie damit Brautpaare naturgetreu nachgedruckt werden

können. „Die Konditoren standen Schlange, und wir haben direkt den Trend-Award gewonnen. Das hat uns damals total beflügelt“, erinnert sich der Unternehmer. Erst nach und nach kamen neue Lebensmittel hinzu. Andere verschwanden auch wieder. „Cassis-Püree hat einfach nicht funktioniert. Wurde die Masse länger gelagert, veränderte sich die Farbe von einem knalligen Pink Richtung Braun“, sagt Funk. Das Feedback der Kunden fiel entsprechend schlecht aus. Nach einem Jahr nahm das Team die Cassis-Masse wieder vom Markt.

Immer neue Funktionen

Mit der Zeit änderten sich nicht nur die Lebensmittel, auch neue Funktionen kamen hinzu. Im Frühjahr 2019 tüftelt das rund 15-köpfige Team daran, dass gleichzeitig zwei verschiedene Lebensmittel gedruckt werden. So ist es beispielsweise möglich, Pralinen mit Füllung in einem Arbeitsschritt herzustellen.

Auch auf kleinere Funktionsfehler wird das Team durch Kunden-Feedback aufmerksam. So beschwerte sich beispielsweise ein Nutzer, dass der Druckkopf am Ende wieder in die Ausgangsposition zurückfährt und dabei manchmal das gerade produzierte Teil beschädigt. Die Lösung war ganz einfach: Der Druckkopf fährt jetzt einige Millimeter weiter oben zurück. Noch am selben Tag bekam der Kunde eine Softwareaktualisierung, die das Problem behob, und war zufrieden.

„Dass wir in kleinen Schritten vorgehen, ist natürlich ein bisschen unserem kleinen Team geschuldet“, sagt Geschäftsführer Funk. Anstatt jede einzelne Platine für den 3D-Drucker selbst zu entwickeln, verbaut das Team, was es bereits als Einzelteile zu kaufen gibt. „Das Teil kann dann vielleicht nur 80 Prozent von dem, was wir eigentlich brauchen. Aber wir können damit erst einmal arbeiten. Und nächstes Jahr gibt es dann sowieso wieder etwas ganz Neues auf dem Markt“, sagt der Print2Taste-Geschäftsführer.

Das Feedback holen Funk und sein Team auf verschiedenen Wegen ein. Einen besonders

IM LABOR Ein großer Teil der Arbeit bei Print2Taste ist die Forschung an Lebensmitteln. Bis die Schokolade die perfekte Konsistenz besitzt, sind zahlreiche Versuchsreihen notwendig



guten Einblick bekommen sie auf verschiedenen Messen. „Auch wenn es nicht bei allen beliebt ist. Bei uns fährt jedes Teammitglied regelmäßig auf eine Messe – egal ob Softwareentwickler oder Lebensmitteltechnologie. Nur so weiß jeder, was unsere Kunden brauchen und was sie am Produkt nervt“, sagt Funk. Etwa einmal pro Quartal kommt das Team zusammen, tauscht das erhaltene Feedback aus und entwickelt neue Ideen.

Bei einem dieser Treffen kam das Team auf die Idee, den Drucker auch für fremde Lebensmittel zu öffnen. In der Anfangszeit musste jeder Nutzer die vorgefertigten Marzipan- und Schoko-Kartuschen von Print2Taste kaufen. „In Verkaufsgesprächen auf Messen haben wir gemerkt, dass erst großes Interesse da war. Aber das geschlossene System hat dann viele abgeschreckt. Niemand wollte von unseren Produkten abhängig sein“, sagt Funk. Also öffneten sie den Drucker für fremde Materialien. Jeder kann die Kartuschen nun mit eigenen Pasten und Pürees befüllen.

„Trotzdem steigt der Umsatz mit unseren eigenen Lebensmitteln stetig an. Es ist nämlich gar nicht so einfach, die richtige Konsistenz hinzubekommen. Daran testen wir lange her-

um“, erklärt Funk. Großkunden, die sich auf ein funktionierendes Produkt verlassen wollen, greifen daher gern auf die Print2Taste-Pasten zurück. Ein Paket mit acht Nachfüllpackungen Marzipan, Pasta oder Fondant kostet zwischen 28 und 33 Euro. Die Lebensmittel machen heute rund 10 Prozent des Umsatzes aus.

Neben dem Feedback von Messebesuchern holt das Team auch Rückmeldung von Kunden ein, die bereits gekauft haben. Mehrere Mitarbeiter kümmern sich daher nur um den Kundenservice. Das ist allerdings manchmal gar nicht ganz so einfach. Schließlich hat das Unternehmen Kunden auf der ganzen Welt. „Gestern hat meine Kollegin eine Mail aus Frankreich mit dem Google-Übersetzer beantwortet. Das Wichtigste ist, dass man sich verständigen kann und die Kunden bekommen, was sie brauchen“, sagt Funk und lacht. Es muss nicht immer alles perfekt sein – Hauptsache, es funktioniert erst einmal irgendwie. ■

UNTERM STRICH Das Konzept, Prototypen zu verkaufen, um Kunden-Feedback für die Weiterentwicklung zu nutzen, spart Kosten und reduziert das Risiko, einen Flop auf den Markt zu bringen.



AM FALSCHEN ORT

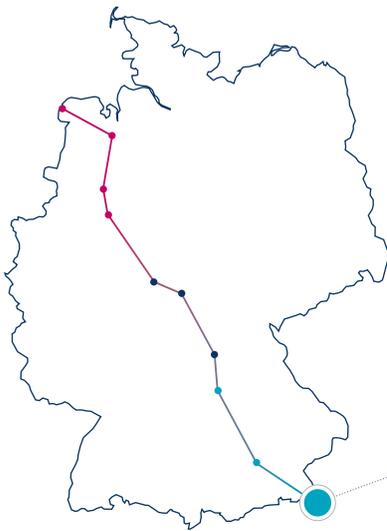
Zum Interview mit Gerd Funk kam impulse-Redakteurin **Anna Wilke** zu spät. Der Grund: Sie stand vor den Produktions- und Verwaltungsräumen von Print2Taste. Der Großteil der Arbeit findet aber im zehn Minuten entfernten Lebensmittellabor der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf statt.

TRADITIONELL Florian
Beierl ist Mitinhaber
der jahrhundertealten
Enzianbrennerei Grassl
in Berchtesgaden. Beim
Marketing geht der Chef
neue Wege



BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- Marketing heute ohne Social Media kaum denkbar ist
- Unternehmer mit wenig Geld viele Kunden erreichen können



• ENZIANBRENNEREI GRASSL
BERCHTESGADEN

DAS GEFÄLLT DEN KUNDEN

MARKETING Die Firma Grassl brennt seit Jahrhunderten Schnaps und begeistert damit Tausende auf Facebook und Instagram. Wie ihr das gelingt, erklären der Chef Florian Beierl und der Social-Media-Experte Sepp Wurm

Text: Jelena Altmann Foto: Dörthe Hagenguth

Die Firma Grassl aus Berchtesgaden besitzt das alleinige Recht, im Gebirge nach Enzianwurzeln zu graben und Schnaps daraus zu brennen. 100 000 Touristen besichtigen jährlich den Betrieb oder kaufen im firmeneigenen Souvenirladen ein. Seit einigen Jahren ist Grassl intensiv auf Facebook und Instagram aktiv, um Kunden auch nach ihrem Urlaub zu erreichen.

Unterstützung holen sich die Inhaber Florian und Martin Beierl bei der Berchtesgadener Land Tourismus (BGLT). Dort verantwortet der Social-Media-Experte Sepp Wurm unter anderem den Firmenblog mit 80 000 Followern, einen der erfolgreichsten deutschlandweit, noch vor großen Konzernen wie Daimler und Tchibo (Stand 2018). Erfolgsblogger Wurm und Grassl-Chef Florian Beierl erklären, wie kleine Firmen Facebook & Co. nutzen können, um Kunden zu begeistern und zu binden.

Herr Beierl, welche Geschichten erzählen Sie in den sozialen Medien?

Florian Beierl: Wir posten auf Facebook und Instagram viele Bilder und Videos von unseren Bergbrennern. Unser Enzianschnaps wird gebrannt wie vor 300 Jahren. Der Bergbrenner gräbt im Gebirge die Enzianwurzel aus, zerkleinert sie, gibt Wasser und Hefe dazu. Die Maische wird dann in unseren Berghütten oder im Talkessel gebrannt. Außerdem zeigen wir unsere Produkte in der Berglandschaft und berichten, was in der Bergregion los ist. 2019 hatten wir einen schweren Winter mit großen Schneemassen. Wir haben Videos darüber veröffentlicht, eines brachte uns allein 26 000 Zugriffe.

Herr Wurm, warum sollten Firmen mit einem uralten Produkt wie Enzianschnaps auf Social Media aktiv sein?

Sepp Wurm: Unternehmen wie Grassl stellen >

LEKTION

Ihr Unternehmen ist regional tätig, aber Sie wollen auch überregional Kunden erreichen und binden? Posten Sie emotionale und unverwechselbare Inhalte von Ihrer Firma und Ihrer Umgebung auf Social Media. Wie Sie vorgehen können, sehen Sie in einem Film über die Zanziabrennerei Grassl aus der Videoserie „Digitale Impulse“. Klicken Sie hier: tinyurl.com/station-grassl

mehr als nur ein Produkt her. Durch ihre traditionelle Herstellungsweise und die Verwurzelung in der Region erzeugen sie auch viele Emotionen. Diese Geschichten lassen sich über Social Media sehr gut transportieren, besser als über klassische Werbeformate wie Broschüren. Zudem können kleine Firmen mit geringem Marketingbudget gezielt viele potenzielle Kunden erreichen, zum Beispiel in ihrem Umkreis oder jene mit bestimmten Hobbys und Vorlieben wie Alpenfans.

Was lässt sich speziell von Grassl lernen?

Wurm: Was Grassl auf Social Media richtig macht, ist, dass nicht die Firma, sondern das Produkt, die Menschen dahinter und die Region im Vordergrund stehen. Meiner Meinung nach gibt es in jedem Unternehmen ein Produkt, über das sich etwas erzählen lässt, zum Beispiel über die Herstellungsweise oder die Ursprünge. Vielleicht arbeitet in der Firma eine interessante Person, gibt es ungewöhnliche Arbeitsabläufe, oder möglicherweise löst das Produkt bestimmte Emotionen aus. Man muss einfach genau hinschauen sowie das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter nutzen und nach außen transportieren.

Wie haben Sie herausgefunden, welche Inhalte Ihre Kunden interessieren?

Beierl: Durch Ausprobieren. Dabei haben wir auch Fehler gemacht. Zum Beispiel hatten wir einmal Grassl-Schnaps vor einem Luxushotel gezeigt. Dafür erhielten wir einige negative Kommentare. Was dagegen sehr gut läuft: Grassl-Schnaps hoch oben in den Bergen. Inzwischen wissen wir, was zieht und was nicht geht. Produktfotos ohne Kontext sowie Berichte über Messeauftritte werden kaum angenommen, man muss immer eine Story mitliefern, ein Gewinnspiel anbieten sowie über Neuheiten und Menschen berichten.

Es gibt verschiedene Social-Media-Kanäle. Welchen sollten Firmen bespielen?

Wurm: Der richtige Kanal ist immer der, wo meine

Kunden sind. Das rauszufinden kann ein bisschen dauern. Man kann zum Beispiel beobachten, was Unternehmen aus derselben Branche machen, oder in seinem Geschäft die Kunden direkt fragen: „Auf welchen Kanälen bist du aktiv, wo würdest du gern mehr von uns sehen?“ Kleine Unternehmen sollten den Fehler vermeiden, möglichst alle Social-Media-Kanäle zu bespielen. Es erfordert zu viele personelle Ressourcen.

Wie hat Social-Media-Marketing bei Grassl angefangen?

Beierl: Wir haben vor acht Jahren einen Facebook-Account angelegt und waren kaum aktiv, was natürlich nichts gebracht hat. Wir hatten wenig Ahnung, bis uns die Berchtesgadener Land Tourismus zeigte, was wir alles machen könnten. Seit 2016 bespielen wir Facebook regelmäßig und haben mittlerweile mehr als 8000 Follower. Ich dachte, wir müssten auch Twitter nutzen. Aber davon hat uns Herr Wurm abgeraten. Weil wir keine Nachrichten produzieren, sondern mit unseren Naturbildern vor allem Touristen ansprechen. Stattdessen empfahl er uns Instagram, wo wir seit 2018 aktiv sind und inzwischen mehr als 2000 Fans erreichen.

Wie viel Aufwand müssen Firmen für Social-Media-Arbeit einplanen?

Wurm: Wer in den Netzwerken wahrgenommen werden will, sollte regelmäßig etwas posten, mindestens einmal pro Woche. Ein Redaktionsplan, in dem steht, wer wann welche Inhalte veröffentlicht, gibt der Social-Media-Arbeit eine Struktur. Das heißt aber nicht, dass man sich sklavisch daran halten muss. Letztendlich kommt es auf die Qualität des Inhalts an. Wer keinen guten Inhalt zum Posten hat, sollte es lieber lassen.

Diese Aufgabe könnte auch eine Agentur übernehmen.

Wurm: Eher nicht. Gerade kleine Unternehmen sollten ihre Inhalte zum größten Teil selbst



herstellen und das möglichst keiner Agentur überlassen. Auf Social Media muss man authentisch und echt wirken. Ein Dienstleister würde nie glaubwürdig über das Produkt einer Firma kommunizieren können.

Wie läuft es bei Grassl? Wer kümmert sich um die Kanäle und Inhalte?

Beierl: Unsere Mitarbeiter sind mit guten Handys ausgerüstet. Jeder der 40 Angestellten kann nach Motiven suchen, Fotos und Videos machen. Diese pflegen wir hier in der Firma ein. Das ist relativ unkompliziert und auch nicht so professionell, wie es andere Firmen vielleicht machen. Unsere Inhalte werden trotzdem gut angenommen. Verantwortlich für Social Media ist bei uns eine Mitarbeiterin. Sie investiert etwa vier Stunden pro Woche. Wir posten im Schnitt zweimal in der Woche etwas. Mit einem Redaktionsplan arbeiten wir allerdings nicht, weil sich viele Ereignisse nicht vorhersehen lassen. Es bringt nichts, Gute-Wetter-Bilder zu machen und diese dann an regnerischen Tagen zu veröffentlichen. Das durchschauen User schnell. Die Inhalte sollten am besten echt und auch mal spontan sein. >

ALPENPROFI *Sepp Wurm* verantwortet bei der Berchtesgadener Land Tourismus die Social-Media-Aktivitäten und erreicht zigtausend Fans. In seiner Freizeit ist er ebenfalls viel in den Alpen unterwegs und postet seine Eindrücke

JEDE FIRMA HAT **EIN PRODUKT,** ÜBER DAS SICH EMOTIONALES ERZÄHLEN LÄSST

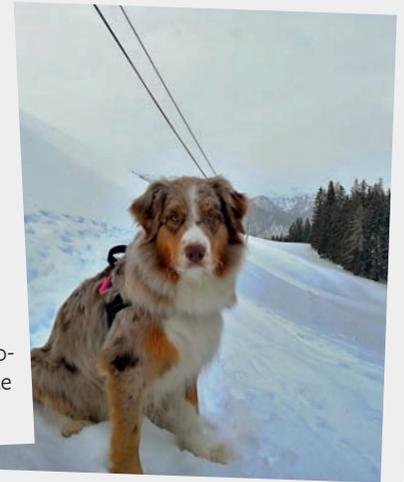
SEPP WURM *Social-Media-Experte bei der Berchtesgadener Land Tourismus*



@ Gewinnspiel Im März 2019 verlost Grassl Kräuterlikör auf Instagram und Facebook. Mehr als 1000 User nehmen teil. Möglichkeiten zur Interaktion wie Gewinnspiele kommen bei Followern gut an. „Am besten sollten Firmen Handfestes verlosen, das sich per Post verschicken lässt“, sagt Social-Media-Experte Sepp Wurm.



@ Region Grassl postet viele Landschaftsbilder, zum Beispiel vom Watzmann. Das bringt der Firma manchmal Tausende Klicks, vor allem bei ungewöhnlichen Wetterlagen, etwa Schnee im Mai. „Am besten gehen Bilder mit klassischen Motiven, die jeder kennt“, sagt Wurm. Etwa bekannte Sehenswürdigkeiten, die fast jeder Ort hat.



@ Mitarbeiter Im Januar 2019 postet Grassl auf Instagram Hündin Leo, wie sie den Brenner Max Irlinger durch den Tiefschnee zur Brennhütte begleitet, und bekommt mehrere Hundert Likes auf Facebook und Instagram. Tiere werden gern gepostet, der Klassiker ist der Bürohund. „Es funktioniert aber immer wieder gut“, sagt Wurm.

Sind Fotos oder Videos besser?

Wurm: Alle Umfragen und Statistiken zeigen, dass die Aufmerksamkeit von Videos in Social Media viel höher ist als bei Bildern oder bei reinen Text-Postings. Wichtig ist, dass die Filme nicht zu lang sind. Egal, welche Kanäle. Auf Instagram sollten es maximal 15, auf Facebook 30 Sekunden sein.

Was bringen Ihnen viele Klicks und Likes?

Beierl: Durch Social Media wollen wir Menschen für unsere Produkte und unsere Bergregion begeistern sowie eine emotionale Bindung zu unseren Kunden erzeugen. Wir erreichen dabei Menschen nicht nur hier, sondern aus ganz Deutschland. Wer uns im Urlaub erlebt hat, will Grassl vielleicht auch zu Hause genießen. Unseren Schnaps kann man bundesweit im Lebensmittel-einzelhandel kaufen oder in unserem Onlineshop.

Wenn ich keine Erfahrung mit Social Media habe. Womit soll ich anfangen?

Wurm: Wer sich für Social Media entscheidet,

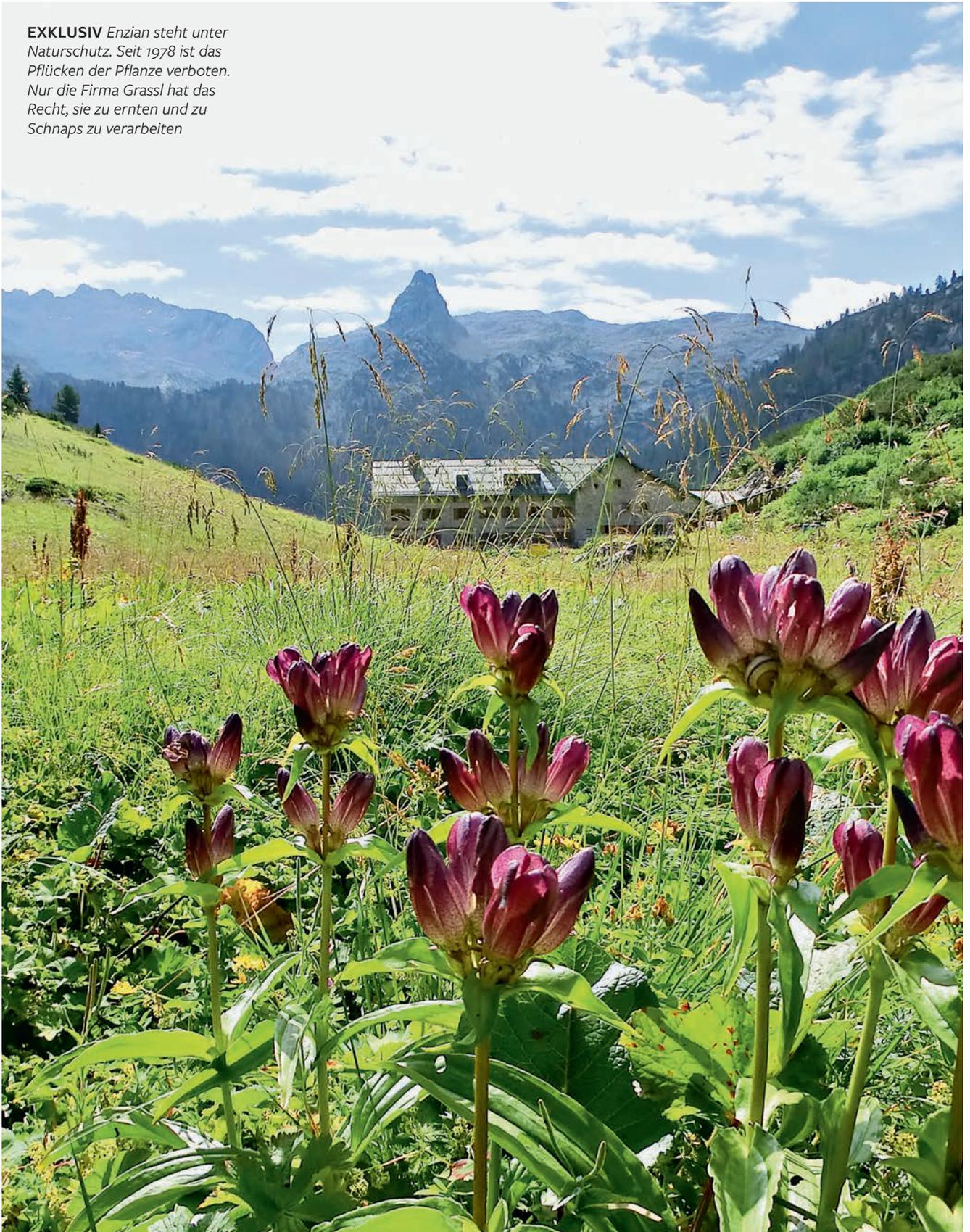
sollte zuerst ein Ziel festlegen. Was will ich erreichen? Will ich meine Marke bekannter machen? Will ich meine Verkäufe oder die Klickzahlen auf meiner Webseite steigern? Davon hängt auch die Wahl des Kanals ab. Wie erfolgreich ich bin, lässt sich ebenfalls gut feststellen. Alle Social-Media-Kanäle bieten umfangreiche Analyse-Möglichkeiten.

Welches Ziel verfolgen Sie, Herr Beierl?

Beierl: Wir wollen in zwei Jahren 20 000 Facebook-Fans erreichen. Das wird möglich sein, wenn wir unsere bewährten Geschichten erzählen. ■

UNTERM STRICH Um bei Facebook, Instagram und anderen sozialen Medien erfolgreich zu sein, brauchen Firmen keine professionell erstellten Beiträge. Viel wichtiger ist Mut, Neues auszuprobieren.

EXKLUSIV Enzian steht unter Naturschutz. Seit 1978 ist das Pflücken der Pflanze verboten. Nur die Firma Grassl hat das Recht, sie zu ernten und zu Schnaps zu verarbeiten



Wider alle Regeln

IMPULSE Wie Nikolaus Förster impulse 2013 übernahm, einen Verlag gründete und seitdem mit seinem Team ein einziges Ziel verfolgt: praxisnahe Ideen zu recherchieren, von denen Unternehmer profitieren

Als ich mich am Abend des 30. Oktober 2012 ins Auto setze und Kaltenkirchen ansteuere, ein kleines Städtchen zwischen Hamburg und Kiel, ist offen, ob impulse eine Zukunft hat. Ich habe ein Treffen mit Anwälten arrangiert. Der Gruner+Jahr-Vorstand hat entschieden, angesichts hoher Millionenverluste die Gruppe der Wirtschaftsmedien aufzulösen, auch impulse ist betroffen, der Titel, den ich als Chefredakteur verantworte. Von den Juristen erwarte ich eine erste Einschätzung: Lässt sich impulse arbeits- und markenrechtlich aus dem Konzern herauslösen?

Es ist eine Premiere. Nie zuvor hatte ein Chefredakteur solch einen Management-Buy-out gewagt. „Es ist riskant“, sagen die Anwälte. Aber ich will es wenigstens versuchen. Von diesem Moment an führe ich ein Doppelleben. Die Produktion des Magazins läuft weiter, im Hintergrund bereite ich die Gründung einer Firma vor. Anfangs sind nur ein paar Kollegen eingeweiht. Wir schreiben einen Businessplan, suchen Immobilien. Ich sichere mir eine Finanzierung. Als weitere Interessenten auf den Plan treten, befinde ich mich plötzlich in einem Bieterverfahren. Es sind quälende Wochen.

Nach 71 Tagen im Ausnahmezustand ist es so weit: Am 9. Januar 2013 unter-



schreibe ich den Kaufvertrag (Foto). Mit einem Mal ist das Mittelstandsmagazin selbst Mittelständler. „Es lebe das Unternehmertum!“, schreibt ein Leser. Wir sind frei und auch finanziell unabhängig, weil ich auf einen Kredit verzichtet habe und stattdessen den Unternehmer Dirk Möhrle als Gesellschafter eingebunden habe, einen wichtigen Sparringspartner.

Plötzlich selbst Mittelständler

Plötzlich sind wir auf Augenhöhe mit unseren Kunden – und nicht mehr gezwungen, Konzernlogiken zu folgen. Oder überkommene Rezepte der Verlagsbranche anzuwenden. Einen Tag nach dem Neustart schaffen wir sämtliche Abopremien ab, dann die Laufzeiten: Jeder kann jederzeit ohne Frist kündigen. Wir nehmen uns selbst in die Pflicht, immer wieder wertvolle unternehmeri-

sche Impulse zu liefern – über Recherchen oder Veranstaltungen. Im dritten Schritt verzichten wir auf Callcenter und stellen stattdessen neue Kolleginnen ein. Langfristige Kundenbeziehungen, so unsere Überzeugung, lassen sich nur pflegen, wenn wir selbst ansprechbar sind.

2015 gründen wir die impulse-Akademie (impulse.de/akademie), als wir merken, wie wertvoll es sein kann, unternehmerische Themen im persönlichen Austausch zu vertiefen – in Seminaren und später auch in Online-Kursen. 2016 folgt der Einstieg ins Buchgeschäft mit dem Bestseller „Mein größter Fehler“ (impulse.de/fehlerbuch). 2017 drehen wir unsere ersten aufwendigen Filme, Duelle zwischen Gründern und Marktführern (kreative-zerstoerer.de), später Digitalisierungslektionen aus innovativen Unternehmen (impulse.de/deutschland-digital).

Stets geht es darum, unternehmerische Impulse zu vermitteln, insbesondere für kleine und mittelständische Firmen – über praxisnahe Tipps, die sich tatsächlich umsetzen lassen. Dazu dient Monat für Monat das impulse-Magazin. Viele impulse-Abonnenten lassen sich zudem durch Firmenbesuche inspirieren, profitieren von der impulse-Akademie und Unternehmerreisen (impulse.de/silicon-valley, impulse.de/china, impulse.de/uhrenreise).

SERVICE + KONTAKT

KUNDENBETREUUNG Tel. 040/6094522-77
kundenbetreuung@impulse.de

LESERBRIEFE leserbriefe@impulse.de,
Impulse Medien GmbH, Hammerbrookstr. 93
20097 Hamburg chefredaktion@impulse.de

Abos (= Mitgliedschaft im impulse-Netzwerk): In Deutschland 249 € im Jahr, monatlich ohne Frist kündbar. 10 impulse-Ausgaben plus 2 impulse-kompakt-Hefte frei Haus samt Digitalausgaben und Archivzugang. Im Login-Bereich haben Sie Zugriff auf weiterführende Recherchen, Checklisten und Audiodateien. Firmenbesuche (impulse.de/netzwerktreffen) sind exklusiv für Mitglieder.

Bei Seminaren erhalten sie 20 %, bei Reisen 300 € Rabatt (impulse.de/akademie). Auf Wunsch vermitteln wir zum unternehmerischen Austausch Kontakte zu anderen Mitgliedern aus der Region. **impulse-Abo im Ausland:** In Österreich 259 €, in der Schweiz 279 €.

IMPULSE MEDIEN

Herausgeber und geschäftsführender Gesellschafter: Dr. Nikolaus Förster **Chefredaktion:** Antonia Götsch (V.i.S.d.P.), Jonas Hetzer (Stv.) **Verlagsleitung:** Laura Blindow, Broder Buch-Winckel (Stv.) **Akademie:** Laura Blindow (Geschäftsleitung), Antonia Götsch (Programmleitung)

Druck: Neef+Stumme

© 2019 für alle Beiträge bei Impulse Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Anzeigen und Kooperationen: anzeigen@impulse.de. Merle Aguilar (Sales Manager), Tel. 040/609 452-254, aguilar.merle@impulse.de, Cathleen Kliche (Campaign and Ad Manager), Tel. 040/609 452-224, kliche.cathleen@impulse.de

Lifestyle-Anzeigen: Wencke von der Heydt, Inspiring Network GmbH & Co. KG, Hoheluftchaussee 95, 20253 Hamburg, www.heydt@inspiring-network.com. Tel. 040/6002887-41

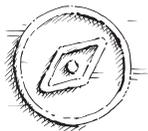
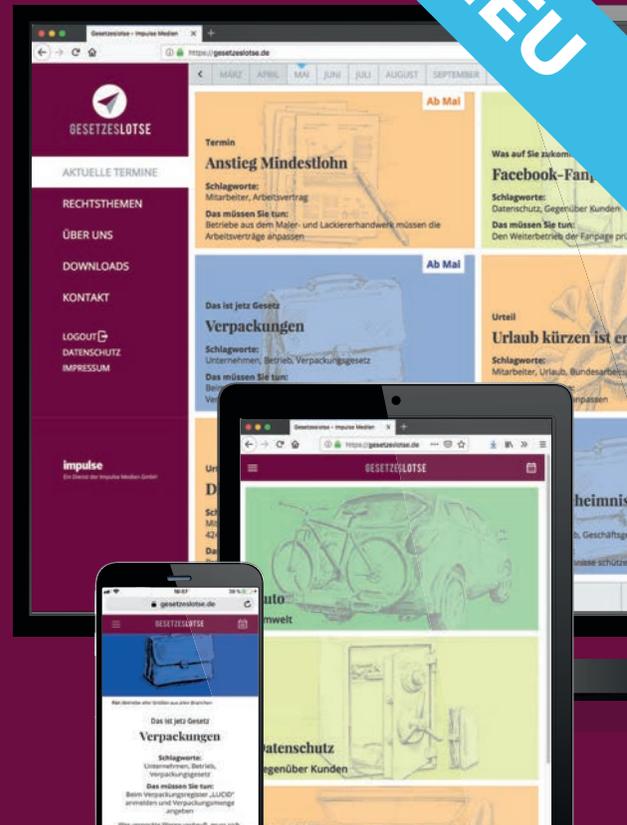
Online-Vermarktung: Business Advertising GmbH, Tersteegenstr. 30, 40474 Düsseldorf, Thorsten Dütsch (Sales Director), Tel. 0211/179347-40, duetsch@businessad.de, Gerd Bielenberg (Marketing Director), Tel. 0211/179347-45, bielenberg@businessad.de



GESETZESLOTSE

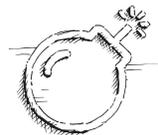
Damit Sie wissen, was Sie in Sachen Recht unternehmen müssen – oder getrost sein lassen können

Bleiben Sie als Unternehmer **auf dem Laufenden**, welche rechtlichen Änderungen **für Sie relevant** sind. Erfahren Sie, was bis wann zu tun ist: Wir führen Sie **leicht verständlich und kompakt** durch das Dickicht aus Urteilen, Verordnungen und Gesetzen – über ein regelmäßiges **E-Mail-Briefing** und den Zugang zu einem **Portal** mit Analysen, Einordnungen und Checklisten.



WISSEN, WAS ZU TUN IST

Einordnen können, wie viel Zeit bleibt



TEURE FEHLER VERMEIDEN

Ärger, Abmahnungen und Rechtsstreit abwenden



VERSTEHEN, WORAUF ES ANKOMMT

Klare Sprache statt Juristendeutsch

Testen Sie den Gesetzeslotsen jetzt 30 Tage kostenlos und überzeugen Sie sich selbst!

Danach zahlen impulse-Magazin-Abonnenten 5 Euro, alle anderen 9,90 Euro im Monat. Der digitale Dienst ist jederzeit kündbar.

Information und Anmeldung: gesetzeslotse.de

Sie haben Fragen?

Rufen Sie uns gerne an (040 609452277) oder schreiben Sie uns: kundenbetreuung@impulse.de

Ein Angebot von

impulse

Mit durchgängig digitalen Abläufen kann

ich mich bei den **kaufmännischen**

Aufgaben entlasten.

Die digitalen DATEV-Lösungen unterstützen Sie bei allen kaufmännischen Aufgaben – vom Angebot über die Kassenführung bis hin zur Buchführung. So gewinnen Sie Freiräume und mehr Zeit für die Betreuung Ihrer Kunden. Informieren Sie sich im Internet oder bei Ihrem Steuerberater.



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

[Digital-schafft-Perspektive.de](https://www.digital-schafft-perspektive.de)