AUSGABE 6 | 12 2014 | **SCHWERPUNKT INSPIRATION**

EBNER STOLZ

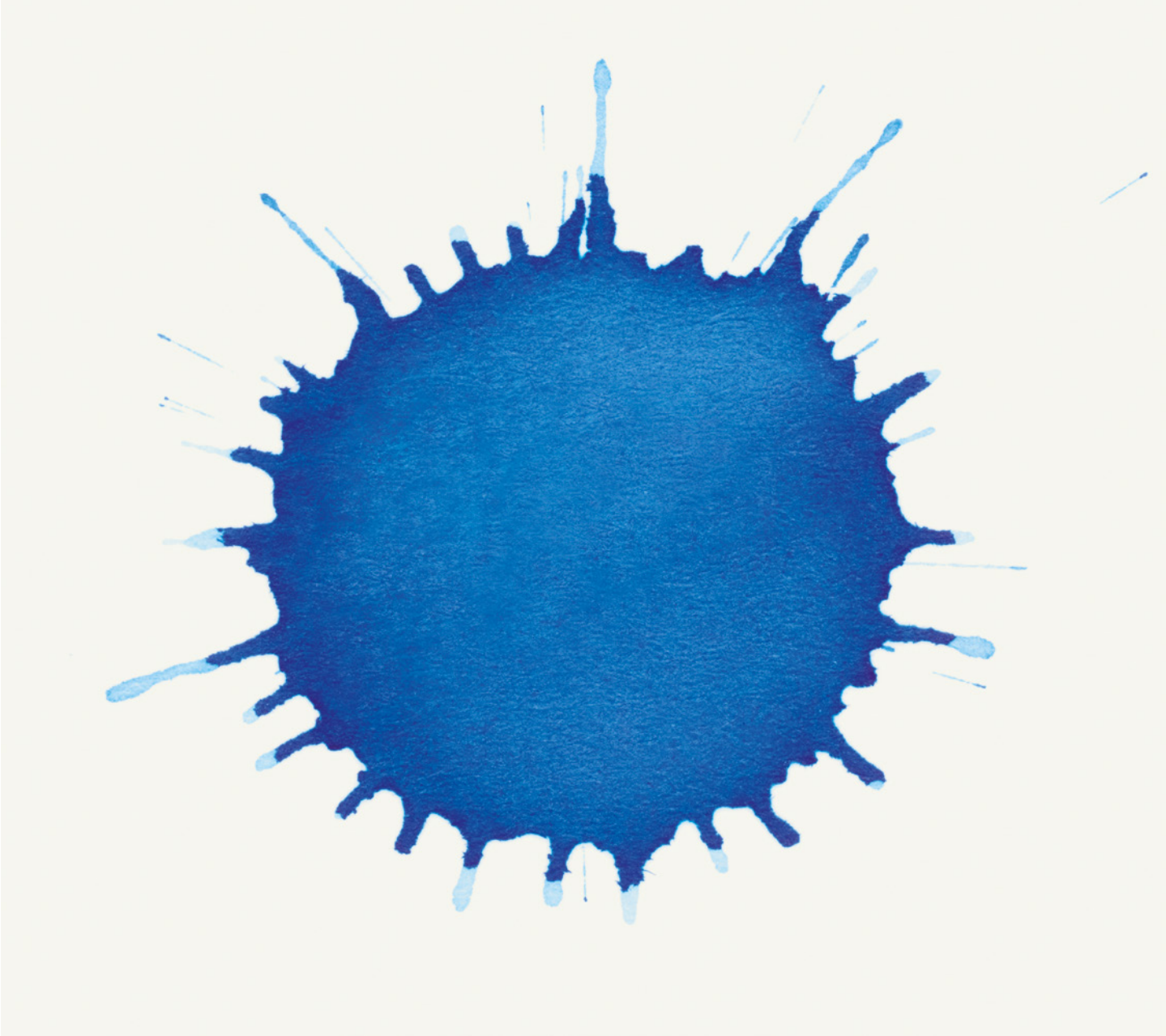
FORECAST

INSPIRATION PURISMUS
EINE KENNZAHL – DER KÖNIGSWEG?

RECLAIMING
MEHR ALS HEISSE MARKETINGLUFT

WAS INSPIRIERT SIE?
UNSERE UMFRAGE UNTER TOP-MANAGERN

REVOLUTIONÄR. SPEKTAKULÄR. SINNVOLL? NEUE TECHNOLOGIEN FÜR DEN MITTELSTAND



EDITORIAL 3

INSPIRATION PURISMUS
EINE KENNZAHL – DER KÖNIGSWEG? 4

RISIKEN KENNEN, CHANCEN NUTZEN
STEUERGESTALTUNG BEI AUSLANDSAKTIVITÄTEN 10

WAS INSPIRIERT SIE?
UNSERE UMFRAGE UNTER TOP-MANAGERN
DR. CLEMENS GROSSE-FRIE, AGRAVIS RAIFFEISEN,
AXEL SCHWEITZER, ALBA GROUP 15

INSPIRATIONSQUELLE RECLAIMING
MEHR ALS NUR HEISSE LUFT? 18

WAS INSPIRIERT SIE?
CHRISTIAN ZIMMERMANN, UNIPLAN
PATRICK ADENAUER, BAUWENS 24

NEUE TECHNOLOGIEN FÜR DEN MITTELSTAND
REVOLUTIONÄR. SPEKTAKULÄR. SINNVOLL? 26

WAS INSPIRIERT SIE?
DR. STEFAN WOLF, ELRINGKLINGER
THOMAS SCHIERACK, BASTEI LÜBBE 34

INTERVIEW MIT VINCENT BODO ANDRIN, LIGANOVA
WIR SIND STETS BEREIT, UNS ZU HINTERFRAGEN 36

INNOVATIVE UMGEBUNGEN
WO DIE GUTEN IDEEN WOHNEN 40

EBNER STOLZ 48

IMPRESSUM 50

Schwerpunkt Inspiration

>> Für viele ist es nur ein blauer Klecks. Für manche der Zugang zu einer neuen Welt. Nein, wir werden unser Titelbild nicht zu großer Kunst überhöhen. Wir möchten Ihnen nur die Augen öffnen für die unbegrenzte Vielfalt möglicher Inspirationsquellen. So bringt vielleicht auch der blaue Klecks jemanden auf neue Ideen. Vielleicht für ein neuartig geformtes Zahnrad? Oder für ein Firmenlogo?

Oftmals sind es nämlich gerade die einfachen, alltäglichen Dinge, die einen inspirieren. Sie können jederzeit und unvermittelt auftauchen, wie es diese drei Unternehmer erlebt haben:

Olaf Höhn, soeben zum „Berliner Familienunternehmer des Jahres" gekürt, ließ sich von der Fernsehserie Miami Vice inspirieren. Er wollte dieses Lebensgefühl nach Spandau bringen und nannte seine Eismanufaktur „Florida Eis".
Bei einem Waldspaziergang im Jahr 1902 begegnete Willem Kölling einem Rehbock. Die Schnelligkeit, mit der das Tier wegrannte, inspirierte ihn zu dem Namen für seine Fahrräder: Gazelle, eine der schnellsten Antilopenarten.
Mövenpick-Gründer Ueli Prager beobachtete 1948 am Zürichsee eine Möwe: Mit großer Leichtigkeit schnappte sie sich im Flug ihre Delikatessen. Das inspirierte ihn zu einer Gastronomie in bester Qualität und ohne lange Wartezeiten.

Was haben alle diese Beispiele gemeinsam? Sie zeigen die Grundvoraussetzungen für Inspiration: sich zu öffnen für neue Gedanken, über den eigenen Tellerrand zu blicken und neugierig zu sein für Themen abseits der täglich beschrittenen Wege.

Auch wir möchten als Unternehmensberater unseren Kunden Inspiration bieten. Zugegeben: Wir machen mit Ihnen keine Waldspaziergänge oder schauen uns mit Ihnen Fernsehserien an. Aber wir schauen mit frischem Blick von außen auf festgefahrene Strukturen oder Prozesse in der Sackgasse. Manchmal stellen wir unseren Kunden Cases mit inspirierenden Innovationen und Geschäftsmodelländerungen vor – zum Beispiel als Auftakt in Strategieprozessen. Wir erweitern ihren Horizont, indem wir die externen Einflüsse auf ihr Unternehmen analysieren – seien es Wettbewerbsstrukturen, Marktbedingungen oder Trends. Inspiration heißt für uns auch, dass wir unseren Kunden dabei helfen, in Krisensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Damit sie sich gedanklich wieder neuen Ziele widmen können. Darüber hinaus zeigen wir ihnen mit unseren Erfahrungen aus zahlreichen Projekten innovative, manchmal auch unkonventionelle Wege, um die nötigen Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Kurzum: Wir verstehen uns als Impulsgeber für den Mittelstand.

Auch mit FORECAST wollen wir Ihnen in jeder Ausgabe Inspiration liefern. Ganz gleich, welchen Schwerpunkt wir mit dem Heft setzen. Lesen Sie diesmal unter anderem, was andere Unternehmer inspiriert. Welche innovativen Technologien die Zukunft des Mittelstandes beeinflussen werden. Welche Geschichten von Erfolg und Veränderung man aus neuen Unternehmensclaims ablesen kann. Was unser Gehirn leistet, um kreativ zu sein.

Wir wünschen Ihnen eine wie immer inspirierende Lektüre! <<

Prof. Dr. Heiko Aurenz Andreas Schüren Martin Tschochner

Eine Kennzahl – der Königsweg?

VOM REIZ DER PURISTISCHEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Stellen Sie sich vor: Sie sind der Aufsichtsratsvorsitzende Ihres vormals eigenen Unternehmens. Ihren Nachfolger als Geschäftsführer haben Sie sorgfältig ausgewählt. Er ist Anfang Fünfzig, hat zehn Jahre Erfahrung in verschiedenen Positionen eines führenden Unternehmens einer anderen Branche gesammelt. Die letzten drei Jahre davon als Vorstandsmitglied. Dazu kommen weitere zehn Jahre Erfahrung im Finanzministerium auf Bundesebene. Ein richtig guter Fang für Sie, Ihre Familie und das Unternehmen.

Sechs Wochen nach Start Ihres Nachfolgers ist Gesellschafterversammlung. Oder ein Bankenmeeting mit den wichtigsten Finanzpartnern des Unternehmens. Oder vielleicht auch eine Analystenkonferenz. Die Erwartungen sind hoch. Ihr neuer Geschäftsführer wird gegenüber Finanzpartnern oder Gesellschaftern seine Ziele für das Unternehmen vorstellen.

Und dann das: Vor versammelter Runde teilt er mit, dass er von nun an den Fokus im Unternehmen auf die Reduzierung der Arbeitsunfälle legen wird. „Null Arbeitsunfälle" wird zur neuen Maxime. Gewinn, strategische Ziele, Wettbewerber, Marktanteile? Fehlanzeige.

Hand aufs Herz: Was würden Sie tun? Vermutlich bräuchten Sie erst einmal ein paar Tage, bis Sie die aufgebrachten Anrufe Ihrer Mitgesellschafter, der Familie oder der Banken abgearbeitet hätten. Und dann würden Sie sich auf die Suche nach dem Nachfolger Ihres Nachfolgers machen. Ein Alptraum? Realität: Paul Henry O'Neill kam 1987 an die Spitze des amerikanischen Aluminiumherstellers Alcoa. O'Neill setzte zu Beginn seiner Arbeit bei Alcoa alles auf die Reduzierung der Arbeitsunfälle. Das hatte Folgen:

>>

In den folgenden Jahren entwickelte Alcoa sich atemberaubend. Keine Aktie im Dow Jones Industrial Index konnte mit der von Alcoa mithalten. Der Fokus auf „Null Arbeitsunfälle" wurde zu einem Erfolgsmodell: Mit deutlichen Prozess- und Qualitätsverbesserungen, höheren Investitionen in Maschinen und Technologie. Und dies zog eine deutliche Verbesserung des Gewinns nach sich. Nach seiner Zeit bei Alcoa war O'Neill dann noch zwei Jahre amerikanischer Finanzminister.

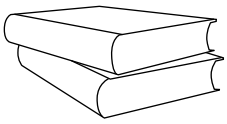
Dieses Beispiel zeigt, welche Inspirationsquelle strategischer Purismus für Unternehmer sein kann. O'Neill erkannte recht schnell nach seinem Beginn bei Alcoa, was dem Unternehmen fehlte und welcher Ansatz richtig war. Und er wusste, dass weniger mehr ist. Sein Fokus lag auf der Reduzierung der Arbeitsunfälle. Die anderen wirtschaftlichen Größen würden nachziehen.

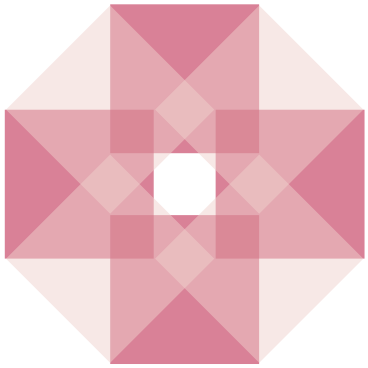
Es gibt viele andere Beispiele für Unternehmen, die sich erfolgreich auf das Wesentliche konzentrieren. Häufig getrieben von einem Unternehmer, der über die Jahre gelernt hat, schnell zu erkennen und zu entscheiden, worauf es wirklich ankommt. Die Fähigkeit, sehr schnell zu entscheiden, was für ein Unternehmen und die jeweilige Entscheidungssituation richtig ist und was nicht, zeichnet viele Unternehmer und erfahrene Führungskräfte aus. Verbunden ist dies häufig mit dem Talent, die Dinge auf ihren Kern zu reduzieren und mit wenigen – eben puristisch – strukturierten Punkten die notwendigen Entscheidungen herbeizuführen.

Wie aber sieht es mit der anschließenden Umsetzung der „klaren" Entscheidung im Unternehmen aus? Gibt es, wie im Fall von Paul O'Neill und Alcoa, die eine Kennzahl, an dem sich in der Umsetzung und der Unternehmenssteuerung alles ausrichten sollte? Und welche Kennzahl bietet sich aus der Vielzahl der gängigen Steuerungsgrößen hier am ehesten an? Oder ist die heutige Welt viel zu komplex, um das Handeln der Organisation von einem einzigen Parameter abzuleiten? Welche Steuerungssysteme zur Ermittlung von Unternehmenskennzahlen gibt es? Und welche Kennzahlen sind für die Unternehmensentwicklung wirklich relevant?

Interne Reportings

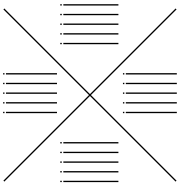
Interne Reportings, die Kennzahlen für Entscheidungen liefern, sind meist sehr umfangreich. Aus Sicht des Unternehmers ist die Frage nach der langfristig erzielbaren Rendite sicher die wichtigste. Es geht um den Einsatz seines Kapitals oder in vielen Fällen eben um den kombinierten Einsatz von unternehmerischem Eigenkapital und Fremdkapital. In den vergangenen Jahrzehnten sind die in den Unternehmen eingesetzten Kennzahlensysteme immer umfangreicher geworden. Kaum ein Unternehmen, das systematisch sein Berichtswesen und Reporting alle vier bis fünf Jahre daraufhin überprüft, welche Steuerungsgrößen entscheidungsrelevant sind.





Balanced Scorecard

Einer sehr großen Akzeptanz erfreut sich im europäischen Raum die Balanced Scorecard (englisch für „ausgewogener Berichtsbogen"), ein 1990 in den USA entwickeltes Steuerungsinstrument. Nach einer in 2013 veröffentlichten Umfrage ist die Balanced Scorecard das führende Management-Tool im EMEA-Raum. Dieses Set verschiedener Kennzahlen ist in vier Dimensionen – oder Perspektiven – unterteilt:



1. Finanzen
2. Kunden
3. Interne Prozesse
4. Mitarbeiter, Wissenszuwachs, Innovation

In der Praxis gehören zu jeder Dimension vier bis fünf Kennzahlen, manchmal auch mehr. So kommt man schnell auf eine Summe von 15 bis 20 Kennzahlen, die als Scorecard oder als Management-Cockpit die Aufmerksamkeit der Entscheider und des gesamten Unternehmens auf sich lenken.

Bei den Dimensionen „Kunden", „interne Prozesse" und „Mitarbeiter" wird davon ausgegangen, dass die dortigen Variablen zuverlässige Aussagen über den zukünftigen Erfolg des Unternehmens liefern. Die Finanzkennzahlen liefern die Informationen über den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Periode. In der Kombination von Vorwärtsblick und Messung des wirtschaftlichen Erfolgs wurde vor 20 Jahren der Vorteil der Balanced Scorecard gegenüber rein an finanzieller Performance orientierten Kennzahlen gesehen. Die gute heutige Performance, die in den drei Dimensionen „Kunden", „interne Prozesse" und „Mitarbeiter/Innovation" gemessen wird, kann sich zukünftig in finanziellem Erfolg niederschlagen. Muss sie aber nicht. Auch Nokia und Siemens haben zu einem bestimmten Zeitpunkt mit Sicherheit einmal gute, vielleicht sogar sehr gute Werte bei Kundenzufriedenheit und Marktanteilen bei Mobiltelefonen gehabt, Prozesse effizient ausgerichtet, Mitarbeiter geschult und in die Entwicklung investiert. Trotzdem haben sich diese Bemühungen nicht im dauerhaften finanziellen Erfolg niedergeschlagen, den die Balanced Scorecard unterstellt. So einfach ist die Mechanik also nicht. Schlechte Strategien werden auch nicht durch eine ausgeklügelte Unternehmenssteuerung zu guten Strategien.

Ein Instrument wie die Balanced Scorecard hat definitiv seine Verdienste. Doch woran orientieren sich Unternehmer und Führungskräfte tatsächlich in Entscheidungssituationen unter Zeidruck, wenn in der Unternehmenssteuerung rund 20 Variablen auf vier Dimensionen zu beachten sind? Es sind meist die – rückwärtsblickenden – Größen der Rendite. Was verdienen wir, wenn wir X, Y oder Z umsetzen? Wie hätte die Alcoa-Organisation reagiert, wenn Paul O'Neill nicht eine Kennzahl, sondern gleich 20 im Blick gehabt hätte?

Geschäftswertbeitrag®

Deutlich weniger komplex und stärker auf die finanzielle Wertentwicklung ausgerichtet ist der Ansatz des Economic Value Added (EVA® – auf deutsch: Geschäftswertbeitrag®). Bei diesem 1991 von Stern Stewart & Co. entwickelten Ansatz wird der Wertzuwachs eines Unternehmens nach Berücksichtigung aller Kapitalkosten gemessen. Berücksichtigt werden also auch angemessene, branchenspezifische Kapitalkosten für das eingesetzte Eigenkapital. Sinnvoll ist der EVA® als Kenngröße besonders, wenn Geschäftseinheiten oder Tochtergesellschaften im Rahmen von Portfolioanalysen betrachtet werden. Auch zur Ermittlung variabler Vergütungskomponenten wird EVA® in Großunternehmen eingesetzt.

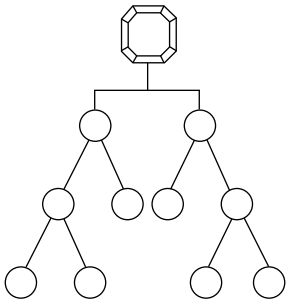
$$EVA = NOPAT - WACC \cdot NOA$$

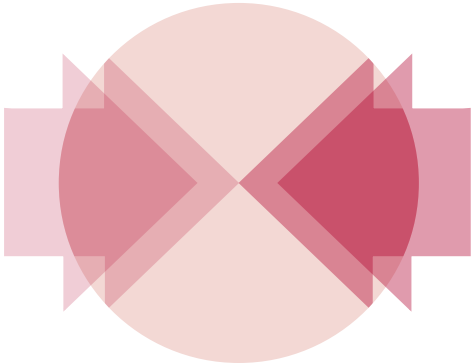
$$EVA = (ROCE - WACC) \cdot NOA$$

Die Herausforderung bei der Ermittlung des Geschäftswertbeitrags® liegt aber in Details. Angefangen bei der Ermittlung des adäquaten Risikozuschlags für die Eigenkapitalkosten bis hin zu den sogenannten Conversions, den Anpassungen in Bereichen wie operatives Betriebsergebnis, Finanzierung, Eigenkapitalgrößen oder Unternehmenssteuern. Die Erfinder des EVA®-Konzeptes sprechen von bis zu 164 verschiedenen Anpassungen!

Return on Investment

Der Return on Investment (RoI) setzt den operativen Gewinn eines Unternehmens ins Verhältnis zum investierten Kapital. Durch Einbeziehen der periodischen Bezugsgröße „Gewinn" wird der finanzielle Erfolg des im Unternehmen gebundenen Kapitals ermittelt. Der RoI vereint damit Gewinn- und Verlustrechnung mit der Bilanz und wird durch operative Effizienz und Kapitaleffizienz getrieben. Die entsprechende Detailstruktur des sogenannten DuPont-Baums liefert ausreichende Ansatzpunkte, um die genauen Wirkungszusammenhänge und Ursachen für Veränderungen zu identifizieren und Hinweise für Steuerungsmaßnahmen zu erhalten. Die Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital – der RoE – kann ohne größeren Aufwand durch eine modifizierte RoI-Kalkulation berechnet werden. Der Return on Investment ermöglicht also eine generelle Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen, Geschäftsbereichen oder Investitionsmöglichkeiten. Doch auch der RoI hat nicht nur Vorteile. So ignoriert er die Liquiditätsentwicklung eines Unternehmens und verwendet Buchwerte, die den tatsächlichen Wert von Wirtschaftsgütern nicht korrekt widerspiegeln.





Der Anspruch, entscheidungsrelevante Informationen zu verdichten und damit zu reduzieren, wird intuitiv stets Zustimmung erfahren. Aber worin liegt der tatsächliche Vorteil von Purismus begründet?

„Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern dann, wenn man nichts mehr weglassen kann."
Antoine de Saint-Exupéry

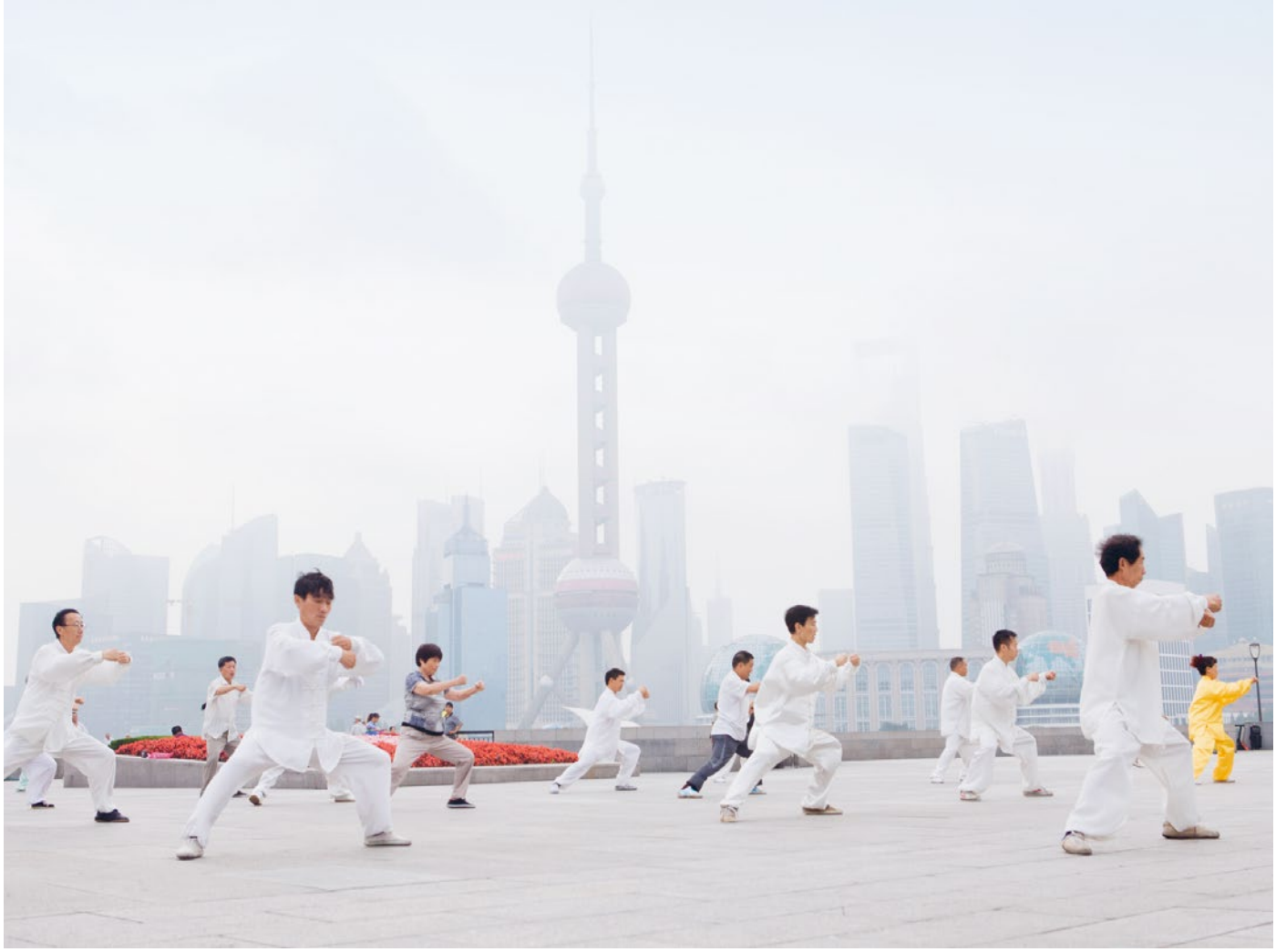
Im Kern sind zwei Aspekte wesentlich: Reduzierung von Komplexität und Vermeidung von Zielkonflikten. Reduzierte Komplexität verhindert nicht nur ein „Verheddern" der Entscheider, sondern schafft Klarheit für alle Beteiligten. Entscheidungen sind klar begründbar und nachvollziehbar. Alle Betroffenen sind orientiert.

Und wie wird Widerspruchsfreiheit erreicht? Indem klar priorisiert wird. Sagt sich einfach, und ist es letztlich auch. Denn Priorisieren bedeutet hier lediglich, den Zielkonflikt und die Entscheidung für eine Alternative vorwegzunehmen und zu lösen, bevor der Ernstfall eintritt. Wohlüberlegt und in Ruhe.

Diesem Anspruch wird der RoI gerecht. Die Kennzahl verdichtet in einer analytischen Kausalkette leistungs- und finanzwirtschaftliche Größen. Dank der stringenten Analytik des RoI-Baums können die Auswirkungen von Entscheidungen, Geschäftsvorfällen oder Maßnahmen auf die zentrale Steuerungsgröße RoI direkt simuliert werden. Und nichts anderes ist mit Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen gemeint – der vornehmen Aufgabe der Unternehmenssteuerung. Die Ausprägung einer Kennzahl ist für die Entscheidungsfindung eine wichtige Information, jedoch nie die Entscheidung selbst.

Geht es also um die Reduktion auf eine wesentliche Kennzahl, kann man den Return on Investment allen anderen Kennzahlen erst einmal vorziehen. Wer wird seine Inspiration schon aus der komplexen Struktur eines Management-Cockpits oder einer Balanced Scorecard ziehen wollen? Dann doch lieber die eine harte Zahl des RoI, solange Sie noch auf der Suche nach Ihrer – im übertragenen Sinne – persönlichen Arbeitsunfallquote sind.

AUTOREN: RAINER KÖLLGEN, SENIOR MANAGER
SIMON HAAS, MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS



Steuergestaltung bei Auslandsaktivitäten

RISIKEN KENNEN, CHANCEN NUTZEN

Nahezu jedes deutsche mittelständische Familienunternehmen hat Kunden in ausländischen Märkten. Diese Kunden werden häufig mit historisch gewachsenen Strukturen betreut, die jedoch nicht immer steueroptimiert sind. Aufgrund der zunehmenden operativen Internationalisierung und steuerpolitischen Regelungen müssen Auslandsmärkte sehr bewusst und strukturiert bedient werden.

Familienmitglieder der Nachfolgegenerationen ziehen häufig ins Ausland; für die Ausbildung oder erste berufliche Erfahrungen. Sofern sie bereits Anteile am Unternehmen halten, kann ihr Wegzug substanzielle steuerliche Folgen auslösen, die oft zu spät erkannt werden.

OPERATIVE INTER-NATIONALI-SIERUNG

1. Unerkannte Betriebsstättenbegründung

>> Wird im Ausland nach dortigem nationalem Recht eine Betriebsstätte begründet, so muss diese in dem jeweiligen Staat regelmäßig angezeigt werden. Mit der Herausforderung, dass diese Betriebsstättendefinitionen in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich sind. Während die Betriebsstättendefinition in Deutschland „traditionell" und damit eher defensiv ist, definieren zahlreiche andere Staaten die Betriebsstätte deutlich umfassender (z. B. China mit der sog. Dienstleistungsbetriebsstätte).

In aller Regel bestehen Doppelbesteuerungsabkommen mit anderen Ländern. Darin ist meist geregelt, dass die auf die Betriebsstätte entfallenden Einkünfte dort besteuert werden dürfen.

Bei begründeten ausländischen Betriebsstätten bleiben die daraus resultierenden Folgen oftmals unerkannt und werden nicht umgesetzt. Vor allem die Anzeige- und Erklärungspflicht sowie die Steuerzahlungspflicht im Ausland. Da die Nichteinhaltung der Pflichten im Ausland Straf- und Bußgelder nach sich ziehen kann und Doppelbesteuerungen drohen, sollte diesem Thema ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt werden. Denn dies kann sowohl die Ertragsteuern des Familienunternehmens betreffen als auch umsatzsteuerlich nachteilige Folgen für das Unternehmen sowie negative lohnsteuerliche und sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen für die Mitarbeiter im Ausland haben.

2. Rechtsformwahl

Bei nachhaltigen Aktivitäten in einem anderen Land stellt sich die Frage, ob dort eine separate legale Entität begründet wird und welche Rechtsform diese haben sollte. Möglich sind in aller Regel die Kapitalgesellschaft oder die Personengesellschaft, wobei die Personengesellschaft jenseits der deutschen Grenzen eher weniger gängig ist. In manchen Staaten gibt es Rechtsformen, bei denen gewählt werden kann, ob diese ertragsteuerlich als Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft behandelt werden sollen (z. B. die LLC in den USA). In Deutschland wird eine solche Gesellschaft im Rahmen eines zweistufigen Rechtstypenvergleichs dahingehend beurteilt, ob deren Statuten überwiegend denen einer deutschen Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft entsprechen.

Durch die Wahl der optimalen Rechtsform kann die Höhe der Gesamtertragsteuerbelastung so weit wie möglich reduziert und können grenzüberschreitende Quellensteuerbelastungen weitgehend vermieden werden. >>

Finanzierung

Jede Form der geschäftlichen Aktivität im Ausland muss finanziert werden. Auch steuerlich ist dieses Thema sehr wichtig. Denn Fremdkapitalkosten sind innerhalb gewisser Grenzen abzugsfähig.

Sind Auslandsmärkte betroffen, in denen das Ertragsteuerniveau unter dem deutschen liegt, kann die ausländische Tochtergesellschaft mit Eigenkapital ausgestattet werden, um die Quote des Fremdkapitals in Deutschland höher zu halten. Damit werden Fremdkapitalkosten in Deutschland zum Abzug gebracht – mit dem größtmöglichen Steuerspareffekt.

Seit Einführung der Zinsschranke in Deutschland ist die Abzugsfähigkeit der Fremdkapitalkosten in Deutschland limitiert. Sollte eine Einschränkung des Abzugs drohen, kann das Familienunternehmen die Fremdfinanzierung in die jeweilige ausländische Tochtergesellschaft transferieren. So ist gewährleistet, dass sämtliche Fremdkapitalkosten ertragsteuerlich abzugsfähig sind.

4. Verrechnungspreise

Bei Aktivitäten auf ausländischen Märkten kommt es regelmäßig zu Liefer- und Leistungsverkehr zwischen der inländischen Muttergesellschaft und den ausländischen Tochtergesellschaften. Damit es hier nicht zu Ergebnisverschiebungen zwischen einzelnen Staaten kommt, gelten inzwischen überall Regelungen zur angemessenen Verrechnungspreisermittlung. Diese sind jedoch häufig nicht identisch. Unternehmen müssen also die Kompatibilität ihrer Verrechnungspreispolitik zu den einzelnen nationalstaatlichen Regelungen prüfen. So vermeiden sie drohende Doppelbesteuerungen und nutzen bestehende legale Spielräume zur Optimierung der Konzernsteuerquote.

5. Restriktionen

Viele Staaten fürchten, durch die Internationalisierung Steuereinnahmen an andere Staaten zu verlieren. Sie haben deshalb zahlreiche Steuernormen geschaffen, die bei der Gestaltung der Auslandsaktivitäten beachtet werden sollten:

5a) Transfer von Vermögenswerten bzw. Funktionen/Geschäftschancen

Sofern von dem deutschen Mutterunternehmen stille Reserven in ausländische Tochtergesellschaften transferiert werden, sehen deutsche Regelungen vor, dass diese von Deutschland besteuert werden dürfen. Wird beispielsweise eine Maschine, deren Verkehrswert über ihrem Buchwert liegt, ohne fremdübliches Entgelt oder aber ein Patent, welches in Deutschland entwickelt wurde, unentgeltlich in eine ausländische Tochtergesellschaft transferiert, so besteuert Deutschland die jeweiligen stillen Reserven. Dies ist meist deshalb nachteilig, weil mit diesem Transfer keine Liquidität geschaffen wird.

Unter steuerlichen Gesichtspunkten sollten also neue Geschäftschancen von Beginn an in ausländischen, steuerlich lukrativen Staaten wahrgenommen und von dort aus verwertet werden.

5b) Hinzurechnungsbesteuerung

Im deutschen Steuerrecht regelt seit einiger Zeit das Außensteuergesetz die Hinzurechnungsbesteuerung. Damit soll vermieden werden, dass geschäftliche Aktivitäten im niedrig besteuerten Ausland betrieben werden.

In diesen Fällen wird das Einkommen der niedrig besteuerten ausländischen Einheit in Deutschland besteuert. Klassisches Beispiel hierfür sind in der Schweiz geschaffene Finanzierungseinkünfte.

Gewisse Arten von Auslandsaktivitäten sollten demnach in Ländern betrieben werden, die nicht als Niedrigsteuerländer gelten. Alternativ sollten die geschäftlichen Aktivitäten im Ausland so gestaltet werden, dass diese nicht zu schädlichen Einkünften führen.

5c) BEPS

In den Medien wurde zuletzt wiederholt über BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) berichtet. Welchen Hintergrund und welche potenzielle Auswirkung hat diese Regelung auf deutsche Familienunternehmen?

Ausgangspunkt der BEPS-Überlegungen sind aggressive Steuermodelle von US-amerikanischen Konzernen wie Apple, Google, Starbucks. Diese nutzen über legale Konstrukte Bestimmungen nationaler Steuersysteme in den USA, Irland und den Niederlanden aus. Diese nationalen Vorschriften sind steuersystematisch nicht aufeinander abgestimmt. Sie ermöglichen daher bislang den großen US-Konzernen, die Konzernsteuerquote auf unter 5% zu reduzieren.

Nun versuchen zahlreiche nationale Staaten sowie Organisationen wie die OECD, die G20, die BRIC-Staaten und die EU dem entgegenzuwirken. Allerdings würde dies für deutsche Familienunternehmen wohl nur sehr begrenzt zu steuerlichen Nachteilen führen (insbesondere bei der E-Commerce-Besteuerung), da das deutsche Steuerrecht mit seinen engmaschigen gesetzlichen Regelungen bereits heute sehr restriktiv ist.

INTERNATIONALISIERUNG DER GESELLSCHAFTER

1. Wegzugsbesteuerung

Häufig werden der nachfolgenden Generation bereits frühzeitig Anteile am Familienunternehmen übertragen. Die Gesellschafter dieser nachfolgenden Generation gehen regelmäßig während der Ausbildung, aber auch für das Sammeln erster Berufserfahrungen ins Ausland. Die Auswirkungen bei Familienunternehmen in Form einer Kapitalgesellschaft: Zum Wegzugszeitpunkt greift die im Außensteuerrecht verankerte Wegzugsbesteuerung. Dabei werden die in den Geschäftsanteilen an dem Familienunternehmen enthaltenen stillen Reserven ohne Liquiditätszufluss sofort besteuert. Innerhalb des EU-Raums kann diese Wegzugssteuer zinslos gestundet werden. Die nachfolgende Generation zieht jedoch meist in Länder außerhalb Europas – und die Wegzugssteuer wird sofort zahlungswirksam.

Um eine solche Wegzugssteuer zu vermeiden, müssen Form und Zeitpunkt der Übertragung von Anteilen am Familienunternehmen auf die nachfolgende Generation perspektivisch geplant werden. Die Rechtsformwahl der Muttergesellschaft ist dabei von zentraler Bedeutung. Nicht relevant ist die Wegzugssteuer zum Beispiel bei substanziell operativ tätigen Muttergesellschaften in der Rechtsform der Personengesellschaft

2. Auslandsinvestments

Viele Familienunternehmer verfügen über nicht unerhebliches „privates" Auslandsvermögen. Hierbei handelt es sich meist um Renditeinvestitionen und um private Wohnimmobilien. So gibt es beispielsweise einige Familienunternehmer mit Fincas auf Mallorca, die sich der steuerlichen Konsequenz dieser Immobilien nicht bewusst sind, denn bereits die Erbschaftssteuer liegt in Spanien deutlich über dem deutschen Besteuerungsniveau. Hier sollten frühzeitig steueroptimierte Nachfolgelösungen dieses Auslandsvermögen sichern. Beispielsweise durch einen generationenüberschreitenden Verkauf oder die Auslagerung in eine Immobiliengesellschaft. <<

AUTOR: MARKUS HEINLEIN WP, STB PARTNER
EBNER STOLZ

Gestaltungsspielraum Vielfalt Denken Kunst Fühlen Infragestellen Gespräche Familie Freunde Liebe zum Detail Energie Duschen Ruhe

„Dann klopft der Besucher Inspiration an."

UNSERE UMFRAGE UNTER TOP-MANAGERN

„Die chemische Analyse der sogenannten dichterischen Inspiration ergibt neunundneunzig Prozent Whisky und ein Prozent Schweiß", hat der Schriftsteller und Nobelpreisträger William Faulkner einmal gesagt. Doch was ergibt die chemische Analyse der unternehmerischen Inspiration? Wer oder was inspiriert all jene, die jeden Tag weitreichende Entscheidungen treffen, langfristig die strategischen Weichen für ihr Unternehmen stellen und Innovationen vorantreiben? FORECAST hat bei Top-Managern mittelständischer Unternehmen nachgefragt – und herausgefunden: Die eine chemische Formel gibt es hier nicht.

Dr. Clemens Große Frie
Vorstandsvorsitzender
AGRAVIS Raiffeisen

„Ich habe keinen Hund und keine Wanderausrüstung. Es sind also nicht die tiefenentspannenden Waldspaziergänge mit dem Hund und auch nicht der erhabene Blick nach dem Gipfelsturm, die mich inspirieren. Gestaltungsspielraum, Gespräche, Familie, Freunde und Freude – das sind meine Inspirationsquellen. Nichts ist inspirierender, als Gestaltungsmöglichkeiten zu haben – auf allen Ebenen. Sie wirken auf mich wie ein ständig motivierender Treibsatz. Aber Gestalten ist nur über Kommunikation möglich. Dabei ist es wichtig, zuzuhören, entspannt zu bleiben und dann möglichst pragmatisch Lösungen zu finden und sich auf einen Weg festzulegen. Wichtig für mich sind aber auch innere Ruhe und Gelassenheit. Die Quellen dafür finde ich bei meiner Familie und Freunden. Nicht zu vergessen sind auch Spaß und Freude: Damit findet man eher Lösungen als mit Verbissenheit.“

Dr. Axel Schweitzer
CEO
ALBA Group

„Von Tschaikowsky stammt der kluge Satz, dass Inspiration kein Besucher ist, der bei der ersten Einladung erscheint. Meine besten Ideen habe ich beispielsweise, wenn ich unter der Dusche stehe, oder im Austausch mit Mitarbeitern. Dann klopft dieser Besucher – namens ‚Inspiration' – manchmal unvermittelt an. Es reicht aber nicht, ihn hereinzulassen. Man muss auch viel Energie und Durchhaltevermögen investieren, damit aus der ersten Begegnung echte Freundschaft wird."

FUTURE
WORK
VALUE

Mehr als heiße Marketingluft

INSPIRATIONSQUELLE „RECLAIMING“

PASSION

Wenn ein Unternehmen seinen Claim neu absteckt oder erstmals mit einem Claim seinen Anspruch zum Ausdruck bringt, kann das eine interessante Inspirationsquelle sein. Hinter dem sogenannten „Reclaiming" verbirgt sich zwar oft eine Marketing-Boje, die ohne tiefergehende Bedeutung zu Wasser gelassen wurde. Ein neuer Claim kann sich aber auch als Spitze eines Eisberges entpuppen, der unter der Wasseroberfläche viel Substanz hat.

Unternehmen haben sich eine neue Strategie gegeben, eine neue Ära eingeleitet – jedenfalls in eine Veränderung investiert, die sie ihren Stakeholdern mitteilen möchten. Nicht nur deren direkte Wettbewerber, Kunden und Lieferanten sollten sich mit den Hintergründen des Reclaimings auseinandersetzen. Auch das Management branchenfremder Unternehmen kann möglicherweise viel daraus lernen.

>> „Value from Innovation", „The Future in Motion", „…designed by…", „We make it work": Was steckt hinter diesen Claims? Heiße Marketingluft? Mindestens stecken schon einmal respektable Unternehmen wie FujiFilm, Continental, TUI, Bilfinger und der Mittelständler Kaltenbach dahinter. Allen ist gemein, dass sich deren Marktumfelder drastisch verändern und sie sich strukturell neu aufgestellt haben.

VALUE
FROM
INNOVATION

FujiFilm: Value from Innovation

FujiFilm hat sich als Reaktion auf den dramatischen Nachfragerückgang des fotografischen Films neu erfunden. Was früher Filmrolle und Fotopapier war, heißt heute Digital Imaging und wird ergänzt durch weitere Geschäftsbereiche: Gesundheit (Medizintechnik, funktionale Kosmetik, Pharma), grafische Systeme (digitale Drucktechnologien), optische Komponenten (im Wesentlichen Linsen), Beschichtungen (vor allem für Displays) und Document Solutions (Fuji Xerox). Die DNA und mit ihr der Claim wandelte sich folgerichtig: von „Release Creativity" zu „Value from Innovation".

TUI: Mein Urlaub – designed by TUI

Der aktuelle Claim der TUI klingt nun wirklich nach Marketing-Boje. Dahinter steckt aber Substanzielles: eine veränderte Fokussierung auf die individuellen Bedürfnisse von Urlaubern; weg vom Pauschalreise-Anbieter hin zum Urlaubsdesigner. Die dafür notwendigen unternehmensinternen Veränderungen sind evident. TUI-Konzernchef Joussen will auch vermehrt Individualreisen für die konzerneigenen Hotels und Kreuzfahrtschiffe anbieten. Eine neue Hotelmarke mit bis zu 50 Häusern ist in Arbeit, und die Riu-Gruppe und die Robinson Clubs sollen in den kommenden Jahren deutlich wachsen. Joussen: „Wir müssen mehr Kunden in unsere eigenen Produkte schicken." Die Vermarktung eigener Produkte im Zuge der neuen Kommunikationsstrategie hat einen weiteren Vorteil: Die Kunden der eigenen Hotels und Kreuzfahrtschiffe bringen TUI laut eigenen Angaben ein Vielfaches des freien Bargeld-Zuflusses, den die reine Vermittlung einer Reise an fremde Häuser abwirft. >>

THE
FUTURE IN
MOTION

Continental: The Future in Motion

Vom Reifenhersteller zum weltweit größten Automobilzulieferer: Diesen Wandel bringt Continental mit seinem neuen Claim zum Ausdruck. Das Reifengeschäft macht heute 28% des Umsatzes (aber immerhin noch 41% des Ertrages) aus, während die Geschäftsbereiche ContiTech, Chassis & Safety, Powertrain und Interior deutlich überwiegen. Zwischen 2011 und 2013 wurden vor allem die Wachstumsstrategie, die Positionierung und die Markenarchitektur grundlegend weiterentwickelt, um die Marke Continental für die zukünftigen Herausforderungen der Geschäftsstrategie und Märkte zu modifizieren. Die Weiterentwicklung bezieht sich vor allem auf Investitionstätigkeiten und die Entwicklung eines ausgewogenen Kundenportfolios. Es wird eine gesunde Verteilung des Umsatzes angestrebt: mit Automobilherstellern einerseits und Endverbrauchern sowie Industriekunden aus weiteren Branchen andererseits. Eine Maßnahme, um die Ziele zu erreichen, sind gezielte Zukäufe. In den letzten Jahren übernahm Continental folgende Unternehmen:

> die Industrie-Fördergurtsparte der Metso Minerals Inc. (2013)
> den Industrie-Fördergurthersteller Legg Company Inc. (2013)
> Veyance Technologies Inc.; Hersteller von Industrieschläuchen und Förderbändern (2014)
> die Emitec-Gesellschaft für Emissionstechnologie mbH (Absichtserklärung zur Anteilsübernahme 2014)

WE
MAKE IT
WORK

Bilfinger: We make it work

Für einen integrierten Engineering- und Servicekonzern steht der neue Bilfinger-Claim. Und tatsächlich: Bilfinger hat seine Wertschöpfung aus dem klassischen Hoch- und Tiefbau massiv erweitert; mit den vier Geschäftsbereichen Industrial (46% Leistungsanteil), Power (15%), Building and Facility (27%) und Construction (12%). Cross Selling im Lebenszyklus ist ein nachvollziehbarer Charakterzug der Bilfinger-Strategie. Aufgrund sich verändernder Marktbedingungen wurde an der Wende zum 21. Jahrhundert die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zur Multi Service Group eingeleitet. Die wichtigsten zugekauften Unternehmen seit 2002 sind ausschließlich in den Bereichen Power Services, Industrial Services, Gebäudemanagement und Immobilienberatung tätig. Im gleichen Zeitraum hat Bilfinger Tochterunternehmen und Anteile aus dem Bereich Construction verkauft.

Kaltenbach: Powerful Solutions – Passionate People

Kaltenbach ist ein deutsches Familienunternehmen mit einer über 125-jährigen Firmengeschichte in der Metallbearbeitung. Mit mehr als 50 Vertretungen und neun Tochterfirmen ist Kaltenbach heute weltweit für Kunden aus vielen Branchen (Metallerzeugung, Metallbau, Maschinenbau, Anlagenbau, Stahlhandel, Fahrzeugbau) ein beratungs- und servicestarker Partner. Das Traditionsunternehmen hat sich vom Maschinenbauer für Sägen zum Anbieter von Systemlösungen im Bereich der Profilstahlbearbeitung entwickelt. Diese schon länger beschrittene strategische Neuausrichtung wurde im Zuge einer Umstrukturierung 2012/2013 auch im Markenauftritt des Unternehmens verankert. Der neue Slogan „Powerful Solutions – Passionate People" zeigt, dass Kaltenbach heute mehr als Maschinen liefert.

© Kaltenbach GmbH + Vo. KG

Was lernen wir daraus?

Man kann nur vermuten, wie viel Management-Energie und finanzielle Investments Unternehmen aufgewandt haben und zukünftig investieren, um einen veränderten Weg zu gehen. Daraus lässt sich sehr viel lernen: zum Beispiel nachzuvollziehen, welche strategische Idee sich dahinter verbirgt. Von der kompletten Veränderung des Geschäftsmodells bis hin zu einer völlig neuen Verteilung der Ressourcen auf andere Marktsegmente.

Und genauso spannend ist die Frage, wie das Ganze denn angepackt wurde. Haben die Unternehmen es aus eigener Kraft gestemmt oder sich beispielsweise mit Akquisitionen oder strategischen Allianzen schneller verstärkt? Wie kommen sie in Märkten zurecht, in denen sie bislang noch nicht tätig gewesen sind? Und natürlich am Ende des Tages: Ist es überzeugend gelungen, ist man krachend gescheitert, oder ist es irgendetwas zwischendrin? Gut recherchierte Reclaimings bieten spannungsreichen Stoff, der in keinem Wirtschaftsmagazin nachzulesen ist.

Ist man davon überzeugt, auch in der eigenen unternehmerischen Situation profitieren zu können, lässt sich mit vergleichsweise geringem Aufwand recherchieren, welche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen waren, welche Investments getätigt worden sind und auf welcher Zeitachse die Veränderungen sich manifestiert haben.

Unsere Beratungspraxis bereichert es jedenfalls so stark, dass wir jedes Reclaiming daraufhin überprüfen, ob wir es in unsere Datenbank der inspirierenden Innovationen und Geschäftsmodelländerungen aufnehmen. Diese Cases eignen sich dann gut als Auftakt in Strategieprozesse. Manchmal dienen sie auch dazu, unverständliche oder gar belächelte Schachzüge der Wettbewerber besser zu lesen und wirksame Gegenstrategien zu entwickeln. <<

AUTOR: MARTIN TSCHOCHNER, MANAGING PARTNER
HUBERTUS FIEGE, ANALYST
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

Christian Zimmermann
Group CEO
Uniplan

„Mich inspirieren oft ganz einfache, alltägliche Dinge: Der Austausch mit anderen Menschen oder die Beobachtung der Welt in ihrer Vielfalt. Und dann gibt es da noch die Kunst: Sie lehrt mich, Dinge anders zu betrachten, Altbewährtes in Frage zu stellen, Neues entstehen zu lassen. Und bereichert so mein Leben, Denken und Fühlen."

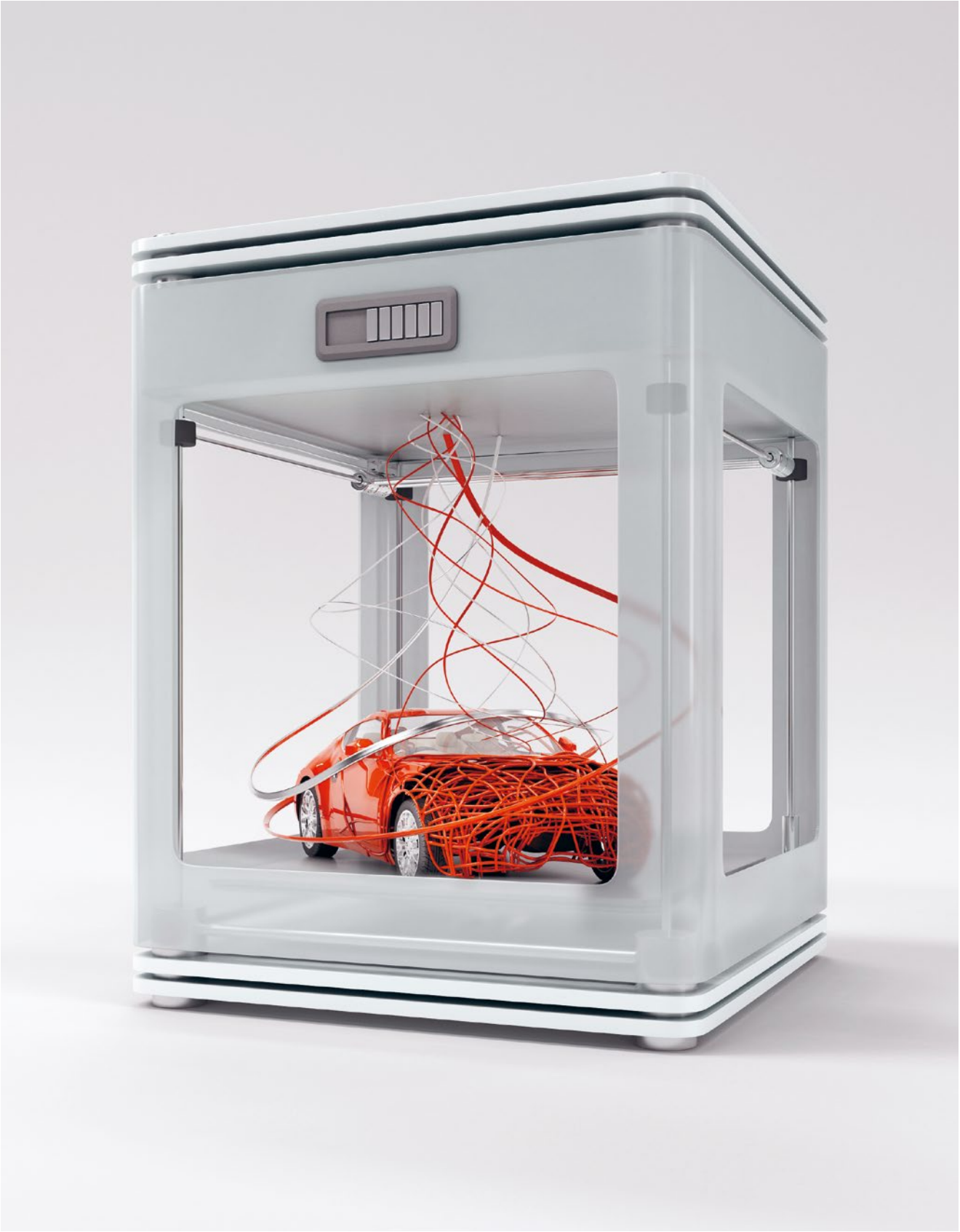
Dr. Patrick Adenauer
Geschäftsführender Gesellschafter
Bauwens

„Da ich selbst ein Familienunternehmen leite und bis 2011 Präsident des Verbands Die Familienunternehmer – ASU war, beobachte ich die Arbeit anderer Familienunternehmen sehr genau. Zu sehen, wie sie es schaffen, mit Kreativität und Energie Innovationen voranzutreiben und sich international auszurichten, ohne dabei ihre eigenen Wurzeln zu vergessen – das ist für mich sehr inspirierend. Leuchtende Beispiele sind Unternehmen wie Trumpf, Deichmann und Miele. Sie zünden keine Strohfeuer, sondern setzen auf Dauerbrenner, sprich Innovationen, die langfristig Bestand haben – selbst wenn der Erfolg auch mal länger auf sich warten lässt. Mit ihrer großen Liebe zum Detail, zum Geschäft, zu Mitarbeitern und zu Kunden schaffen sie es immer wieder, mit den rein kapitalmarktorientierten Wettbewerbern mitzuhalten oder sie sogar zu übertrumpfen.“

Revolutionär. Spektakulär. Sinnvoll?

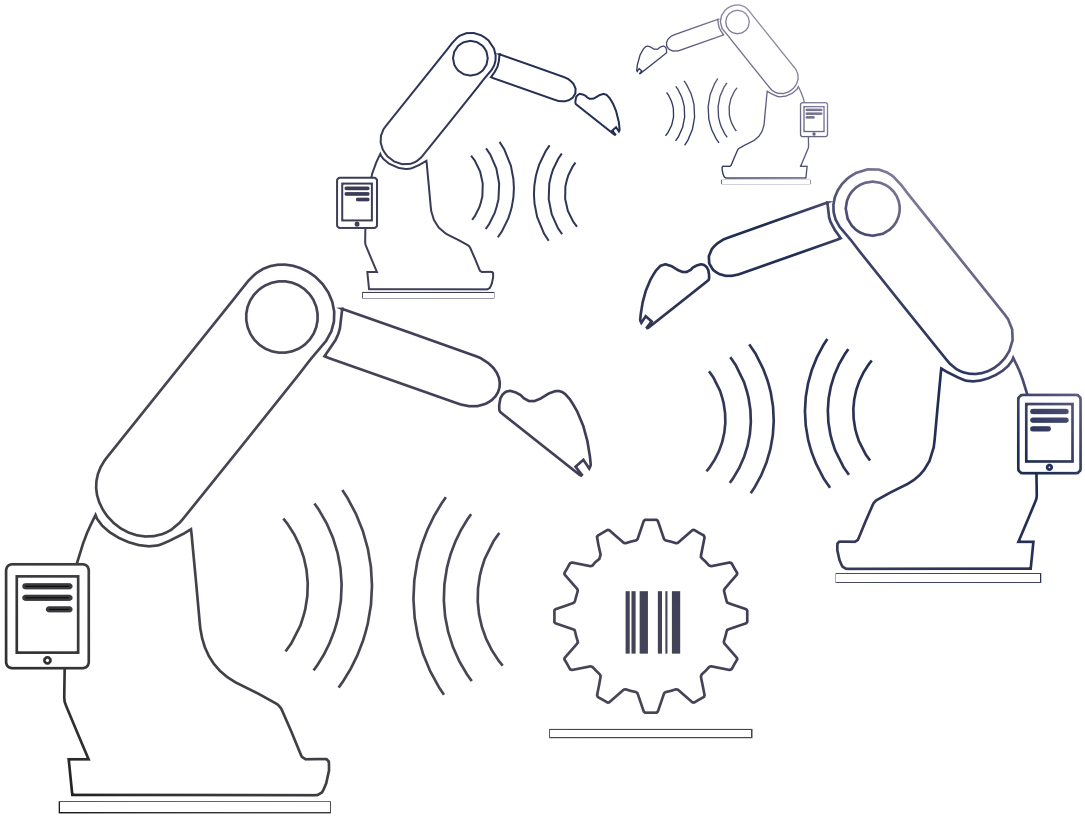
NEUE TECHNOLOGIEN FÜR DEN MITTELSTAND

Die Digitalisierung verändert Konsum und Produktion so radikal wie einst die Dampfmaschine. Wirtschaftshistoriker sprechen schon jetzt von einer neuen industriellen Revolution. Neue Technologien verändern die Wirtschaft tiefgreifend und stellen immer mehr Unternehmen vor existenzielle Fragen: Wie verändern sich die Anforderungen unserer Kunden? Welche Technologien beeinflussen zukünftig die Spielregeln unserer Branche? Welche Auswirkungen hat dies auf unser Qualitäts- und Kostenniveau? Und welche müssen wir überhaupt ernst nehmen?



„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren."

Gottlieb Daimler, 1901



DER ALLESKÖNNER INDUSTRIE 4.0

>> Neue Technologien verbreiten sich nicht linear, sondern exponentiell. Der Mensch kann solche exponentiellen Entwicklungen nicht vorhersagen. Unbewusst neigt er dazu, aktuelle Ereignisse linear zu extrapolieren, was fast immer zu falschen Vorhersagen führt – auch von großen Namen der Wirtschaft. Wie wird es sein bei Industrie 4.0? Der Begriff steht für die intelligente Fabrik, in der Produkte und Anlagen miteinander kommunizieren und autonom im Verbund arbeiten. Jedes Produkt „weiß", welche Eigenschaften es haben muss und welche Produktionsschritte hierfür notwendig sind. Das Ergebnis: hoch flexible Fabrikarchitekturen.

Für viele ist die Industrie 4.0 gleichbedeutend mit der vierten industriellen Revolution. Andere äußern sich nicht weniger euphorisch, wenn sie im Konzept der intelligenten Fabrik die „eierlegende Wollmilchsau" gefunden haben wollen. Tatsächlich stecken in der intelligenten Fabrik enorme Potenziale in Sachen Wirtschaftlichkeit. Vor allem durch den erhöhten Automatisierungsgrad, der den Personalaufwand drastisch reduziert. Die Industrie 4.0 kann die immer stärkeren Kundenwünsche nach höchst individualisierten Produkten erfüllen – ohne Kostenexplosion.

„Es gibt meiner Einschätzung nach lediglich einen Weltmarkt für fünf Computer."

Thomas Watson, IBM-Vorsitzender, 1943

Was in der Theorie so überzeugend wirkt, scheint in der Praxis noch zu stocken. Was wäre alles für den deutschen Mittelstand möglich, würde es beispielsweise endlich flächendeckend Breitbandanschlüsse geben? Wie könnten Unternehmen einer gemeinsamen Wertschöpfungskette näher aneinander rücken, um die Chancen der Industrie 4.0 für sich zu nutzen? Gemeinsame IT-Standards, auf deren Basis die Systeme miteinander kommunizieren, würden hier wesentliche Hürden beseitigen. Wie gehen Unternehmen mit dem Risiko um, mit hohen Investitionen in Gesamtlösungen (z. B. neue Technologiestandards) auf das falsche Pferd zu setzen?

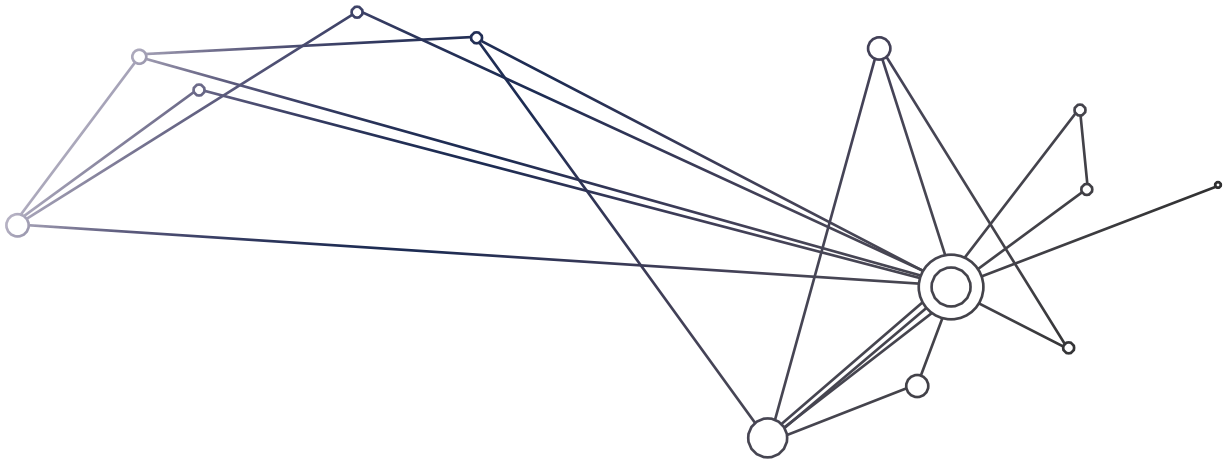
Diese Fragen sind nur ein kleiner Ausschnitt aus den Themen, mit denen Unternehmen auf dem Weg in Richtung Industrie 4.0 konfrontiert werden. Bei dieser Komplexität wird der Mittelstand wohl eher evolutionär vorgehen. Indem beispielsweise einzelne, bereits bewährte digitale Komponenten in den Produktionsprozessen integriert werden.
Funktionierende „analoge" Produktionskonzepte werden auch in den kommenden Jahren nicht verworfen. Jedoch sollte man sich bereits heute auf die zukünftige Weiterentwicklung dieser Technologie vorbereiten. Zum Beispiel durch erste Pilotprojekte, mit denen Teilbereiche einer Fabrik digitalisiert werden.

Für wen lohnt sich die Industrie 4.0?
Grundsätzlich kann jedes produzierende Unternehmen profitieren, solange die Wirtschaftlichkeit dabei im Vordergrund steht. Ein gutes Maß an Experimentierfreudigkeit erhöht die Chancen, den Anschluss nicht von einem Tag auf den anderen zu verlieren. Jedes Unternehmen muss hierfür seine eigene digitale Agenda aufstellen und diese regelmäßig mit den Entwicklungen der eigenen Branche spiegeln. >>

Ein Vorreiter bei der Umsetzung der intelligenten Fabrik ist die **Wittenstein AG**, ein Hersteller von Antriebssystemen:

Mit einer neuen Produktionsstätte hat Wittenstein die Voraussetzungen geschaffen, um nach und nach Elemente einer mitdenkenden Produktion in die Prozesse zu integrieren. Die neue Produktionsstätte dient dabei als Demonstrationsfabrik, in der Bestandteile der Industrie 4.0 umgesetzt werden. Dabei werden Maschinen, Produktionsmittel und halbfertige Produkte direkt miteinander kommunizieren. Arbeitsabläufe werden effizienter, schneller und vor allem flexibler. So könnte die Spezifikation eines Zahnrads künftig noch in letzter Minute geändert werden.

„Der Fernseher wird sich auf dem Markt nicht durchsetzen. Die Menschen werden sehr bald müde sein, jeden Abend auf eine Sperrholzkiste zu starren."
Darryl F. Zanuck, Chef der Filmgesellschaft 20th Century-Fox, 1946



DER ALLESWISSER BIG DATA

Niemand kann sich eine Zahl mit 21 Nullen vorstellen. Wir schreiben sie deshalb einmal auf: 1.000.000.000.000.000.000.000. Das ist in etwa die Datenmenge in Bytes, die laut Bitkom und anderen Quellen im Jahr 2020 weltweit vorhanden sein wird. Auf diese 100 Zettabyte trifft zweifellos der Begriff „Big Data" zu.

Ein Datenschatz von 100 Zettabyte

Ein großer Teil dieser Daten ist in Produktionsbetrieben vorhanden. Die Informationen hinter den Bytes sind für die Unternehmen sehr wertvoll, weshalb man auch von einem Datenschatz spricht. Big Data umschreibt dabei den Vorgang, diesen Schatz zu heben.

Google, Facebook und andere haben ihr gesamtes Geschäftsmodell auf diesem Schatz aufgebaut – und sind damit sehr reich geworden. Doch auch für den traditionellen Mittelstand lohnt es sich, auf Schatzsuche zu gehen.

Big Data ist die automatisierte Echtzeit-Analyse verknüpfter Daten aus verschiedenen Quellen, die sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens aufgenommen werden können. Traditionelle Analysewerkzeuge oder die manuelle Auswertung dieser Daten stoßen hierbei an die Grenzen des Machbaren.

Big Data versetzt Unternehmen in die Lage, bei der Vorbereitung von Management-Entscheidungen in neue Dimensionen vorzustoßen. Die Leistungen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen können noch besser hinterfragt, Optimierungspotenziale identifiziert und die dafür notwendigen Maßnahmen abgeleitet werden. Unternehmen können so auf Veränderungen schneller reagieren. Produkt- und Service-Angebote können in kürzerer Zeit verbessert und noch zielgerichteter den Kundenwünschen angepasst werden. Neueste Informationen über Märkte, Trends und Kundenbedürfnisse sind damit die Grundlage für die Weiterentwicklung des Produkt- und Service-Portfolios.

„Es gibt keinen Grund dafür, dass jemand einen Computer zu Hause haben sollte."

Ken Olson, Präsident von Digital Equipment Corp., 1977

Wer bei Big Data übrigens zuerst die IT-Abteilung in der Pflicht sieht, irrt. Die Produktion kennt ihre Daten und versteht deren Abhängigkeiten. Daraus müssen Datenmodelle entwickelt werden, die die Anforderungen einer agilen Steuerung erfüllen. Es geht darum, die in bisher unbekanntem Umfang zur Verfügung stehenden Daten in Geschäftsnutzen zu verwandeln. >>

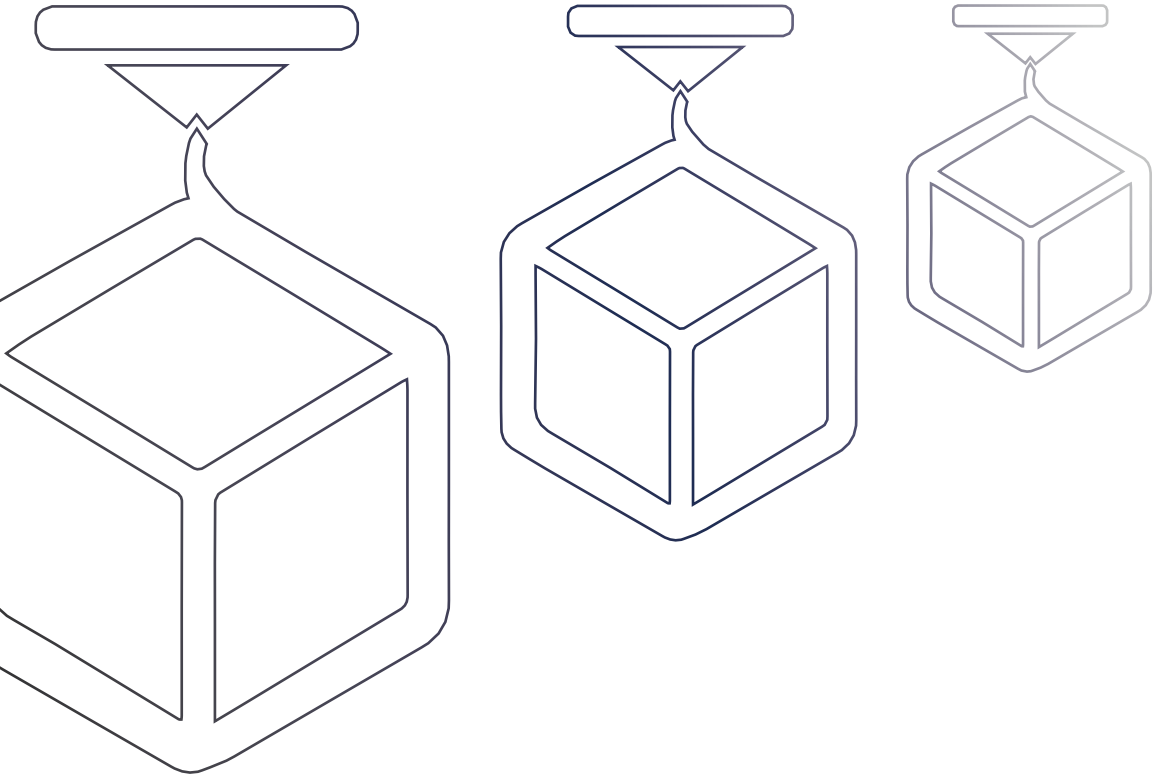
Die Autoindustrie ist wie so oft auch beim Thema Big Data wieder ein paar Wagenlängen voraus:

BMW präsentiert, wie mit Einsatz von Big Data aus dem Autohersteller ein Dienstleistungsanbieter wird. So ist das hauseigene Carsharing-Angebot mit der Echtzeitnutzung von Standortdaten flexibler als bisherige Angebote mit festen Stationen. Doch auch im Kerngeschäft, bei den verkauften Individualfahrzeugen, ist der Einsatz von Big Data-Technologien geplant. Ein Auto enthält zwischen 60 und 70 Prozessoren, die bereits heute für die Ferndiagnose abgefragt werden können.

Ein anderes Beispiel für den realen Nutzen „virtueller" Daten liefert die Drogeriemarktkette dm: Wöchentlich werden rund 500.000 Prognosen für die Personalplanung in allen Filialen erstellt – basierend auf Wettervorhersagen, Wareneingang, Verkaufszahlen, Öffnungszeiten und vielen anderen Informationen.

„Kein Mensch braucht mehr als 640 kB Hauptspeicher."

Bill Gates, 1981



DER ALLESPRODUZIERER 3D-DRUCKER

3D-Druckverfahren konnten in letzter Zeit vor allem aufgrund von neuen Heimanwendungen große Aufmerksamkeit in den Massenmedien erlangen. Viel interessanter ist das Thema jedoch für produzierende Unternehmen. Beispiele aus der Raumfahrt zeigen, dass Werkstücke aus dem 3D-Drucker bereits heute in anspruchsvollen Anwendungen zum Einsatz kommen und in Sachen Qualität und Eigenschaften mit der herkömmlichen Produktion nicht nur mithalten können. Aufgrund neuer Eigenschaften sind per 3D-Druck hergestellte Werkstücke manchmal sogar überlegen. Auch in der Zahn- und Medizintechnik mit ihren völlig individualisierten Produkten ist der 3D-Druck bereits angekommen. Ebenso nutzen die Werkzeug- und Luftfahrtindustrie die Vorteile der neuen Technologie bei kleinsten Losgrößen oder kraftstoffsparenden Leichtbauteilen.

Die Vorteile:

> Alle vorstellbaren Geometrien sind möglich, die mit konventionellen Produktionsverfahren nicht herstellbar sind.

> Die Produkte können mit wertvollen Eigenschaften versehen werden (leichter, fester, individueller).

> Meist genügt ein einziger Produktionsschritt bis zur Fertigstellung.

Die Nachteile:

> Lange Produktionsdauer (teilweise mehrere Stunden bis mehrere Tage).

> Nachbearbeitungen der Oberfläche sind notwendig.

> Die Werkstückgröße ist auf die Größe des jeweiligen Druckers begrenzt.

„Das Internet ist eine Spielerei für Computerfreaks, wir sehen darin keine Zukunft."

Ron Sommer, ehem. Vorstandsvorsitzender Deutsche Telekom AG, Anfang der 1990er

Laut Experten werden sich jedoch die wesentlichen Stellgrößen, die über die Wirtschaftlichkeit entscheiden, positiv entwickeln. So soll sich insbesondere die Prozessgeschwindigkeit in den nächsten Jahren drastisch erhöhen. Die Kosten für Metallpulver werden aufgrund der höheren Nachfrage dagegen sinken.

3D-Druck für die Serienproduktion

Die bisherigen Anwendungen beschränken sich fast ausschließlich auf kleine Losgrößen. Mit den erwarteten Verbesserungen wird sich der 3D-Druck jedoch demokratisieren; bis hin zu serienproduktionsnahen Prozessen. Durch die Kommerzialisierung der Technologie kommen verstärkt neue Anwendungen infrage, die man bisher nicht wirtschaftlich darstellen konnte.

Diese neuen Technologien sind keine weit entfernten Visionen, sondern vielfach bereits in der unternehmerischen Praxis angekommen. Mittelständische Unternehmen setzen sich bereits mit Industrie 4.0, Big Data, dem 3D-Druck und anderen Technologien auseinander. Das Spektrum dabei ist groß: Von der eher risikoarmen Variante der Anschaffung eines 3D-Druckers bis zur größten Investition der Unternehmensgeschichte beim Thema Industrie 4.0.

Vorausschauende Unternehmer lassen sich von Zukunftstechnologien inspirieren. Nicht zuletzt, weil sie so selbst maßgeblich die Entwicklung ihres Unternehmens und der gesamten Branche mitgestalten können.

Die Risiken bei der Umsetzung in die unternehmerische Realität müssen sorgfältig abgewogen werden. Ihnen stehen jedoch die Chancen gegenüber, zukünftig vielleicht dem Wettbewerb den entscheidenden Schritt voraus zu sein. <<

AUTOREN: HANS-GERD HEGENER, SENIOR MANAGER
VALERY GISSLER, MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

Ein inspirierendes Beispiel einer kundenorientierten Umsetzung ist die MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG:

Hier ist seit 2014 ein 3D-Drucker mit Laser-Sinter-Technologie in Betrieb, mit dem sich Produkte mit neuen Funktionalitäten herstellen lassen. Komplexe Werkzeuge können nun mit wirkungsvolleren Kühlsystemen ausgestattet werden. Mit klassischen Fertigungsmethoden war es nicht möglich, diese Geometrien umzusetzen.

Die Vorteile für die Kunden: Mit den neuen Werkzeugen können höhere Prozessgeschwindigkeiten gefahren, anspruchsvollere Materialien verarbeitet, größere Temperaturfenster ermöglicht und Kosten eingespart werden.

„Das Internet wird nicht mehr Einfluss auf die Wirtschaft haben als das Faxgerät."

Paul Krugman, 1998

Dr. Stefan Wolf
Vorstandsvorsitzender
ElringKlinger

„Der Einsatz unserer mehr als 7.000 Mitarbeiter im ElringKlinger-Konzern weltweit inspiriert mich tagtäglich, für die von uns gesetzten strategischen Ziele zu arbeiten. Zu sehen, wie sich die Mannschaft für die innovative Entwicklung von neuen Produkten für umweltgerechte Mobilität, aber auch für kontinuierliches profitables Wachstum engagiert, ist auch für mich Ansporn, meinen Beitrag zum Erreichen dieser Ziele zu leisten."

Thomas Schierack
Vorstandsvorsitzender
Bastei Lübbe

„Kaum ein anderer Bereich verändert sich derart rasant wie die Medien. Was vor wenigen Jahren völlig absurd schien, ist heute Standard, Blogs, soziale Netzwerke, Streamingmodelle oder auch die zunehmende Verschmelzung von Film, Spiel und Buch. Als international aufgestelltes Medienhaus ist Bastei Lübbe in den vergangenen Jahren zu einer Art kreativer Schmiede der Medienbranche geworden. Diese Chancen zu nutzen und die vielen tollen Ideen, die unser gesamtes Team hat, in die richtigen Bahnen zu lenken, dass am Ende des Tages ein innovatives und attraktives Produkt herauskommt und unser Unternehmen davon als Ganzes profitiert, ist eine sehr inspirierende Aufgabe."

Wir sind stets dazu bereit, uns zu hinterfragen.

ERFOLGREICH ZWEIFELN UND MUTIGE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN BEI LIGANOVA.

>> FORECAST: „Herr Andrin, seit der Gründung vor fast 20 Jahren sind Sie mit Ihrer Brand-Retail-Agentur LIGANOVA GmbH erfolgreich. Welche Gründe sehen Sie dafür?"

Vincent Bodo Andrin: „Vielleicht weil wir uns nicht einfach als ‚Agentur' verstehen, sondern als Markenmacher. So wollen wir stets integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette unserer Kunden sein und nicht nur ein punktuell hinzugezogener Dienstleister. In den letzten 19 Jahren haben wir unsere Dienstleistungen immer wieder so weiterentwickelt, dass wir damit die Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich erfüllen können. Also Spezialisierung durch Diversifizierung."

FORECAST: „Wie möchten Sie mit LIGANOVA vom Kunden wahrgenommen werden?"

VBA: „Wir stehen für ganzheitliche verkaufswirksame Kommunikationskonzepte. Damit erzeugen wir eine Interaktion aus Marke, Produkt und Zielgruppe. Das ist unser Versprechen, für dessen Erfüllung wir uns in den letzten Jahren entsprechend aufgestellt haben. Wir wollen also weder als klassische noch als Below-the-Line-Agentur wahrgenommen werden, sondern als integrierter ganzheitlicher Partner. Für verkaufswirksame Markenkommunikation von der Konzeption bis zur Produktion und Logistik."

FORECAST:
„Beschreiben Sie doch mal konkret Ihre Leistungsbereiche."

VBA: „Wir haben fünf Kompetenzfelder entwickelt, die wir miteinander verzahnen:

„Spezialisten für
… die emotionalen
Begegnungen im Raum."

1. Visual Marketing – die Entwicklung temporärer verkaufswirksamer PoS-Displays
2. Retail Architecture – Shopkonzepte und Installationen
3. Live Communication – PoS-Aktivitäten und Events
4. Digitale Kommunikationskampagnen
5. Brand Content Marketing – hier entwickeln wir Konzepte, um eine Marke über das Produkt hinaus zu inszenieren

Weiter können wir über unsere eigene Produktionsstätte Ligaproduction selbst produzieren und Logistikleistungen anbieten."

FORECAST: „Inwieweit haben Sie mit Ihrer Herangehensweise das Geschäftsmodell des ganzen Marktes im Bereich des Handelsmarketing verändert?"

VBA: „Durch die Digitalisierung ist unsere Branche gezwungen, Vertriebs- und Kommunikationskonzepte zu hinterfragen. Heute muss man über mehrere Disziplinen hinweg versuchen, die Dinge ganzheitlich zu betrachten. Es reicht nicht mehr aus, dass ein Architekt nur die Verkaufsräume entwickelt. Man braucht mehr: Spezialisten für Warenpräsentationen, für Markenkommunikation, für Live-Erlebnisse – also für die emotionalen Begegnungen im Raum. Den natürlich nach wie vor der Architekt entwerfen kann. Und wenn all diese Leute ihre Köpfe zusammenstecken und geführt werden und vernetzt denken, dann entsteht ein ganzheitliches und meiner Meinung nach auch ein langfristig tragfähiges Konzept." >>

FORECAST: „Gibt es Wettbewerber, die sich ähnlich positioniert haben wie LIGANOVA?"

VBA: „Es gibt natürlich Wettbewerber in einzelnen Kompetenzbereichen. Zum Beispiel bei temporären Displays und Schaufenstern, oder in der Ladenbauarchitektur, oder im Brand Content Marketing. Aber mir ist kein Unternehmen bekannt, das so ganzheitlich vernetzt ist und ganzheitlich vorgeht wie wir."

FORECAST: „Wie gelingt es, die vielen unterschiedlichen Leistungen erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren?"

VBA: „Wir hatten und haben den Mut, Fehler zu machen, und haben daraus sehr viel gelernt. Zum anderen sind wir organisch gewachsen. Wir wollten uns nie externe Kompetenz dazuholen, sondern langsam und nachhaltig wachsen. Mit eben diesen Fehlern, die damit einhergehen. Das ist gelungen. Und hat das, was LIGANOVA heute ist, nachhaltig geprägt."

FORECAST: „Was war im Hinblick auf diese Entwicklung die größte Hürde für Ihren 360°-Ansatz?"

VBA: „Die größte Hürde kommt – wie beim Hürdenlauf – immer wieder: Wir sind stets dazu bereit, uns und unsere Geschäftsfelder zu hinterfragen. Selbst wenn sie vermeintlich gut funktionieren. Wir stellen immer wieder den Status quo auf den Prüfstand und haben die Bereitschaft, Fehler zu machen."

FORECAST: „Sie haben Ihr Leistungsspektrum jetzt noch einmal erweitert mit dem Online-Portal Ligastudios. Was bieten Sie damit an?"

VBA: „Bei LIGANOVA dreht sich alles um Marken, um Verkaufsprozesse, um Retail-Themen. Überall geht es um den Zeitgeist, gesellschaftliche Strömungen. Über unser Online-Zeitgeist-Hub Ligastudios interpretieren wir den Zeitgeist auf verschiedenen Themen und machen ihn erlebbar. Wir zeigen unseren Kunden, dass wir in der Lage sind, gesellschaftliche Strömungen zu interpretieren. Mit der Marke Ligastudios entwickeln wir auch Inspiration Guides, entweder in Eigenregie oder mit Kooperationspartnern, und positionieren LIGANOVA auch als Zeitgeist-Professional."

FORECAST: „Was planen Sie mit LIGANOVA in den kommenden Jahren?"

VBA: „LIGANOVA steht heute für messbare, verkaufswirksame Markenkommunikation am Puls der Zeit. Die Herausforderung liegt für uns darin, diese Messbarkeit zu garantieren. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass der stationäre Handel den Schulterschluss zum E-Commerce sucht. Ich glaube, dass wir hier eine Nische besetzen können. Wir müssen in der Lage sein, nicht nur Displays, Shopkonzepte, Live Communication, Brand Content und Produktpräsentationen zu bieten. Sondern verstärkt Retail Consulting und Brand Consulting als ganzheitlichen Ansatz zu verstehen und uns genau dort zu positionieren. Mit einem Mehrwert im Vergleich zu klassischen Beratungsgesellschaften, weil wir unseren Kunden neben den Konzepten immer auch die Umsetzung bieten."

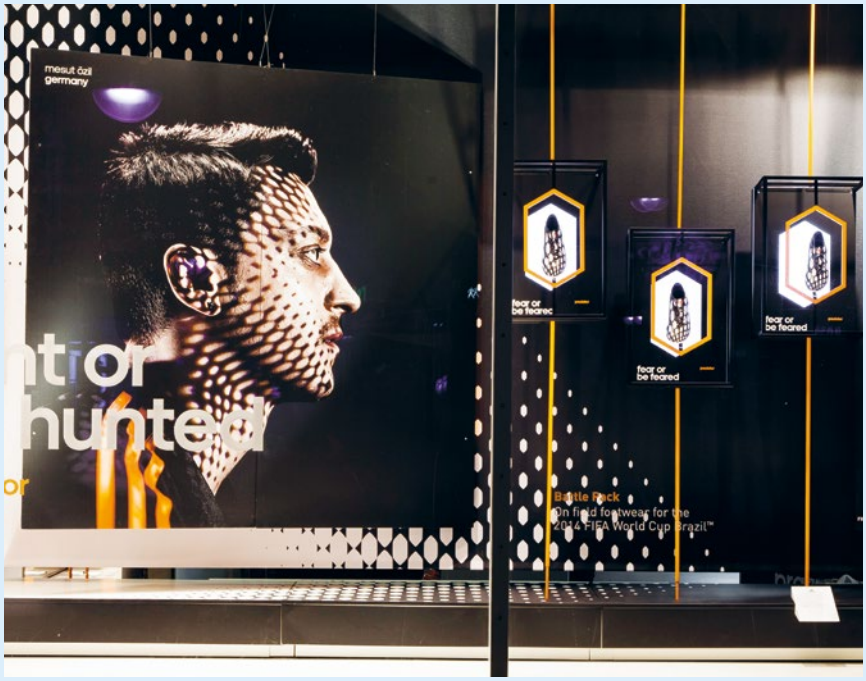
FORECAST: „Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Retail-Trends in den nächsten zehn Jahren?"

VBA: „Der E-Commerce wird auch in den nächsten zehn Jahren massiv zulegen – mit großen Auswirkungen auf den stationären Handel, was die Größe der Shopfläche, die Warenpräsentation, die Warentiefe und Warendichte angeht. Das Konsumverhalten verändert sich massiv."

FORECAST: „Könnte man also den ganzen stationären Handel abschalten und alles nur noch online bestellen?"

VBA: „So radikal würde ich das nicht formulieren. Aber ich glaube schon, dass sich mehr verändern wird, als die meisten Unternehmen sich das heute vorstellen können. Der stationäre Handel wird sich zu Marken- und Service-Points entwickeln, wo man Produkte und die Marke erleben kann. Mit völlig neuen Arten der Warenpräsentation und Kom-

„… auch in Zukunft wird der tatsächliche Anblick des Produkts faszinieren.“



munikation; ohne diesen Kaufdruck zu haben. Der Konsument von morgen wird sich immer seltener wie ein Esel mit Einkaufstüten beladen durch die Stadt schleppen. Aber auch in der Zukunft wird der tatsächliche Anblick des Produktes faszinieren. Es wird für den Konsumenten immer wichtig sein, ein Produkt anzufassen, anzuprobieren, zu riechen, zu schmecken. Dieses Bedürfnis wird die Digitalisierung nicht abstellen können.“

FORECAST: „Was könnte diese Vorhersage für den klassischen Handel bedeuten?“

VBA: „Der stationäre Handel muss es schaffen, individuell auf die Kundenbedürfnisse am jeweiligen Standort einzugehen. Der Kunde wünscht eigentlich ein individuell verknapptes Angebot. Immer in Verbindung mit einem bestimmten PoS-Erlebnis an einer bestimmten Location.“

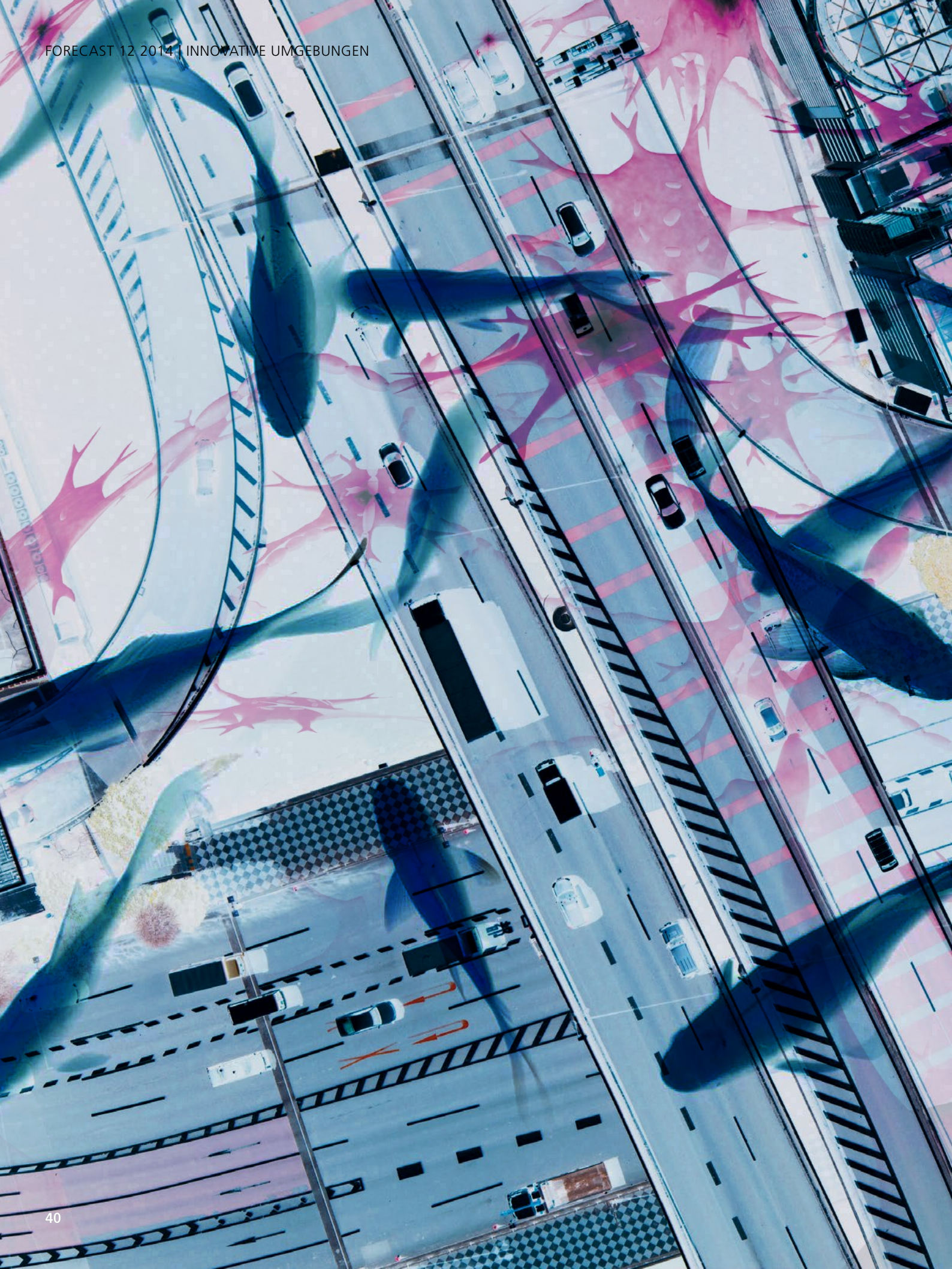
FORECAST: „Wie motivieren Sie sich selbst, immer weiterzugehen?“

VBA: „Als Unternehmer versuche ich immer motiviert zu sein und permanent hart gegenüber mir selbst. Sobald ich mich in einer Komfortzone fühle, will ich da wieder ausbrechen, um die nächste Herausforderung zu suchen. Also immer wieder den Status quo zu hinterfragen. Zum einen ist das eben diese Leidenschaft und diese Motivation, ständig wieder besser zu werden. Zum anderen ist es für einen Unternehmer einfach sehr wichtig, aus einer globalen Perspektive auf sein Unternehmen und seinen Heimatmarkt zu blicken. Wenn man dann bereit ist, in den Spiegel zu schauen und zu fragen: Bin ich gut genug? Bin ich nicht gut genug? Wo kann ich besser werden? Dass man sich jeden Tag aufs Neue diese Fragen stellt und sich damit immer wieder neu in eine Unruhe versetzt. Das führt schon dazu, dass man vorankommt.“

<<

FORECAST: „Herr Andrin, vielen Dank für das Gespräch!“

INTERVIEW: MICHAEL EUCHNER, MANAGING PARTNER
HINRICH HARMS, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS



Wo die guten Ideen wohnen.

INNOVATIVE UMGEBUNGEN

Für gute Ideen haben wir viele Metaphern: Wir nennen sie Geistesblitz, Eingebung, Offenbarung und Heureka-Moment. Alles Worte, die uns suggerieren, die gute Idee fiele ohne Ankündigung wie ein Meteorit vom Himmel. In Wirklichkeit ist sie kein singuläres Ereignis, sondern ein Netzwerk von Zellen, die mit Hochdruck die nächstmöglichen Verknüpfungen erforschen, die wir in unserem Geist herstellen können. In Wirklichkeit ist die gute Idee ein Schwarm.

Eine gute Kinderstube

Die natürliche Umgebung einer guten Idee ist ein Netzwerk aus Nervenzellen, das mehrere Grundvoraussetzungen erfüllen muss: Es muss sehr groß sein, damit genügend Neuronen gleichzeitig feuern können. Es muss sehr gut verschaltet sein, damit die einzelnen Neuronen miteinander in Verbindung treten können. Und es muss veränderbar sein.

Alle drei Bedingungen erfüllt unser Gehirn vortrefflich, steht doch jede Nervenzelle mit etwa 1.000 anderen in Verbindung. Das bedeutet: Im Gehirn eines Erwachsenen gibt es etwa 100 Billionen Nervenverbindungen, was das menschliche Gehirn zum komplexesten Netzwerk auf Erden macht! Zum Vergleich: Das World Wide Web hat ungefähr 40 Milliarden Seiten. Wenn wir von durchschnittlich zehn Links auf jeder dieser Seiten ausgehen, folgt daraus, dass wir mit einem Netzwerk im Kopf herumlaufen, das um mehrere Zehnerpotenzen größer ist als das gesamte Internet.

Auch seine schier unbegrenzte Fähigkeit, sich zu immer neuen Mustern zusammenzufinden und zu verschalten, ist bemerkenswert. Zu Beginn unseres Lebens werden diese Verschaltungen von unseren Genen und unseren frühkindlichen Erfahrungen gebildet, durch Geräusche, Gerüche und Berührungen. Später erlangen wir durch immer neue Verbindungen die Fähigkeit zur Entwicklung so komplizierter Dinge wie dem Düsentriebwerk, dem Laser oder dem Computertomographen. Dabei hat die Tatsache, dass die Anzahl der Neuronen in unserem Gehirn ab dem Erwachsenenalter stetig abnimmt, nicht viel zu sagen. Entscheidend ist nicht, wie viele wir haben, sondern wie beweglich und weit verzweigt die Netzwerke sind, die sie gebildet haben – also wie gut sie miteinander kommunizieren.

Raus in die Welt

Wie bringen wir nun unser Gehirn dazu, immer neue und kreativere Muster auszubilden? Die Antwort ist erstaunlich einfach: Wir müssen unserem inneren, vernetzten Universum ein ebensolches Gegenüber schaffen. Es will sich austauschen, neue Anknüpfungspunkte finden. Erst der Austausch innerhalb einer Gruppe macht aus dem festen, unbeweglichen ein flüssiges Netzwerk.

Unser Kopf sucht also zur Lösung eines Problems einen Ort, an dem er auf andere Köpfe trifft, die ähnliche Themen beackern wie wir und die uns dazu bringen, gedanklich die nächstmögliche Tür aufzustoßen. Studien wie die des Psychologen Kevin Dunbar in den 1990er Jahren, der Wissenschaftler bei ihrer alltäglichen Arbeit beobachtete, belegen deutlich, dass Heureka-Momente nur selten im stillen Kämmerlein zustande kommen, wo Ideen auf der Stelle treten und sich nicht weiterentwickeln können.

Weg mit den Mauern

Die Beschaffenheit unserer Arbeitsumgebung hat einen entscheidenden Einfluss auf unseren Geist und damit auf die Qualität unserer Ideen. Die schnellste Art, ein flüssiges Netzwerk trockenzulegen, ist, die Menschen ausschließlich hinter geschlossenen Türen in Einzelbüros zu platzieren. Aber auch der Gegentrend, die sogenannte „West-Villageisierung" der Bürolandschaft, wo feste Arbeitsplätze komplett abgeschafft sind und die Mitarbeiter zum modernen Nomadentum verdonnert werden, führt zu Problemen. Denn natürlich kann unser Arbeitstag nicht nur in der Kaffeeküche oder der Lounge stattfinden. Ebenso wie das kreative Chaos brauchen wir gerade heute noch dringender denn je einen Ruhepol. Einen uns vertrauten Platz, an dem wir uns sicher, frei und unbeobachtet fühlen, auch wenn dieser nicht mehr wie früher 40 Jahre lang derselbe ist.

Unser inneres Netzwerk braucht Austausch UND Phasen des Rückzugs, in denen es die Schotten dicht machen und die frischen Informationen verarbeiten kann.

Alcove, workbays. Design Ronan und Erwan Bouroullec © Vitra

OPEN SPACE

Moderne Raum-im-Raum-Konzepte wollen diese angestrebte Balance zwischen Chaos und Ordnung möglich machen. Ein prominentes Beispiel hierfür ist das modulare Konzept „Open Space" des Schweizer Unternehmens Vitra, das von der langjährigen Zusammenarbeit mit den beiden Designern Ronan und Erwan Bouroullec, einem Brüderpaar aus der Bretagne, geprägt ist. Sie erfanden 2006 Alcove, ein Sofa, das durch seine hohen Rücken- und Seitenlehnen zum privaten Rückzugsort wird, zur akustisch geschützten Denkerzelle, zum Raum im Raum.

Inspiriert von der Biodiversität, die wir zum Beispiel in einem Wald finden, entwickelten sie 2012 die Serie „workbays". Organisch geformt und ausgestattet mit halbhohen, schützenden Filzwänden lassen sich diese Arbeitsplätze, die nicht zufällig an Waben erinnern, zu vielfältigen Kombinationen zusammenstellen – bis hin zu sogenannten „microarchitektonischen Cluster-Lösungen". >>

Was für unser direktes Arbeitsumfeld gilt, lässt sich ebenso auf das ganze Unternehmen, auf ganze Branchen, gar auf ganze Wirtschaftskreisläufe übertragen:

> Ein abteilungsübergreifender Innovationsprozess macht unternehmensinterne Grenzen durchlässiger, baut Vorurteile ab und vernetzt schlaue Köpfe miteinander, die sich sonst nie begegnet wären.
> Gemeinsame Technologie-Plattformen, auf denen vermeintliche Konkurrenten einer Branche sich gegenseitig Patente und Innovationen im Entwicklungsstadium zur Verfügung stellen, erweitern die F&E-Abteilung der beteiligten Unternehmen, ohne neues Personal einzustellen – ein echter Mehrwert.
> Denselben Effekt hat die Beteiligung an Open-Source-Prozessen. Eine beliebig große Anzahl von Personen oder Firmen teilt sich beispielsweise den Entwicklungsaufwand einer neuen Software – jeder kann von der Arbeit der anderen profitieren. Das schafft Unabhängigkeit und ist meist auch finanziell lukrativer, als fertige Software einzukaufen.

Anfang 2010 rief Nike gemeinsam mit zwei anderen Unternehmen den **Online-Marktplatz Green Xchange** ins Leben und veröffentlichte dort über 400 firmeneigene Patente, die umweltfreundliche Materialien und Technologien betrafen. GreenXchange ist eine Mischform aus kommerziellem Eigeninteresse und Dienst an der Allgemeinheit. Indem Nike seine Ideen öffentlich macht, können andere Firmen sie verbessern, was Nike wiederum für seine eigenen Produkte nutzen kann. Solange Nike seine Patente geheim hielt, blieben umweltfreundliche Technologien unter Verschluss, die in anderen Industriezweigen für mehr Nachhaltigkeit hätten sorgen können. So aber konnte ein Mountainbike-Hersteller einen von Nike entwickelten umweltfreundlichen Gummi zur Herstellung seiner Reifen verwenden.

OPEN SOURCE

Schwarmintelligenz nutzen: in Korallenriffen, Großstädten und im World Wide Web

Ideen treffen auf Ideen – dieses Muster hat eine sehr lange Geschichte, ihm liegt die gesamte Entwicklung des organischen Lebens zugrunde, und seine Durchschlagskraft lässt sich in der Geschichte der Menschheit und in der Natur gleichermaßen ablesen.

Korallenriffe machen ungefähr 1 Promille der Erdoberfläche aus, beherbergen aber ein Viertel aller im Meer vorkommenden Lebensformen. Sie sind wie blühende Oasen in der Wüste, ein Naturphänomen mit großer Biodiversität. Man nennt sie auch die Städte des Meeres, weil die Bewohner dieses Ökosystems in der Nutzung der nährstoffarmen Gewässer, in denen sie paradoxerweise gedeihen, ebenso kreativ und emsig agieren wie die Bewohner von Großstädten: einem Ort, an dem gute Ideen offenbar beste Lebensbedingungen vorfinden.

Die Entwicklung der Menschen beschleunigte sich sprunghaft, als sie begannen, zuerst in Siedlungen, später in Städten und heute in Megacitys zu leben. Dass die Innovationsrate in Metropolen um ein Vielfaches höher liegt als in kleinen Städten, stellte der Physiker Geoffrey West vor einigen Jahren fest. Er untersuchte den Zusammenhang zwischen der Größe einer Stadt und der Innovationsfreude ihrer Bewohner und fand heraus, dass sie nicht proportional zur Größe wächst, sondern dass der Durchschnittsbürger einer Fünfmillionenstadt fast dreimal kreativer ist als der Durchschnittseinwohner einer Stadt mit 100.000 Menschen. >>

Doch der größte Entwicklungsschritt im Austausch von Informationen, sozusagen die Gründung einer „Information-Megacity", ist die Erfindung des World Wide Web. Der Inhalt dieser gigantischen und kontinuierlich wachsenden Datenbank verbunden mit immer besseren Suchalgorithmen hebt die Vernetzung von Ideen auf ein neues Level. Denn das Wissen, nicht nur das heutige, sondern auch längst aus dem Fokus geratene Ideen und Ahnungen, ist weltweit binnen Sekunden verfügbar. Es kann sich in dieser offenen Umgebung neu verbinden und Prozesse in Gang setzen.

Auf jeder Größenebene – von Molekülen über Nervenzellen bis hin zu Pixeln und Gehsteigen, tauchen dieselben Innovationsmuster wieder auf. Egal ob wir die Evolution des kohlenstoffbasierten Lebens betrachten oder die explosionsartige Verbreitung neuer Softwaretools im Netz. Wir finden immer dieselben Bausteine, die überdurchschnittlich produktive Umgebungen ausmachen.

Wer mehr darüber lesen möchte, dem sei Steven Johnsons inspirierendes Buch *Where good Ideas come from. The seven Patterns of Innovation* empfohlen. <<

OPEN MIND

Für **Tim Berners-Lee**, der 1990 von seinem Arbeitgeber CERN den Auftrag erhielt, an einer Hypertextplattform zu arbeiten, war dies bislang eher ein Hobby gewesen. Weil diese beiden Dinge – Beruf und Hobby – einige Überschneidungen aufwiesen, gestattete man ihm, sein Privatprojekt über die Jahre weiterzuverfolgen. Außerdem gab es ein paar Newsgruppen im Internet, die Berners-Lee ermöglichten, seine Ideen im Austausch mit anderen zu erweitern und zu verbessern. Die Kombination von beidem – eine Befreiung vom Diktat der täglichen Aufgaben und ein Informationsnetzwerk – war der entscheidende Faktor. „Das World Wide Web entstand als Antwort auf ein nicht genauer definiertes Problem, durch das Zusammenspiel vieler Einflüsse, Ideen und Einsichten aus verschiedensten Bereichen, bis ganz allmählich ein Konzept in meinem Kopf Gestalt annahm. Es war eher ein Wachstumsprozess als eine lineare Abfolge von Problemlösungen."

"Very soon, millions more sensors, appliances and other devices large and small will take the web to new places. The potential excites me and concerns me at the same time – that makes the web worth our ongoing stewardship. We must build and defend it now so that those who come to it later will be able to create things that we cannot ourselves imagine." **Tim Berners-Lee zum 25. web-Geburtstag, wired magazine, März 2014**

Zehn goldene Regeln für mehr gute Ideen

1. Das menschliche Gehirn ist zum Entwickeln von Ideen gemacht, vertraue auf seine Stärke!
2. Verschwende keine guten Ideen, indem sie in Vergessenheit geraten. Schreibe auf, was als langsame Ahnung in dein Bewusstsein kommt, und archiviere es, damit du es wiederfindest, wenn die Zeit reif ist.
3. Bleib nicht im stillen Kämmerlein, sondern nutze jede Gelegenheit zum Austausch mit Kollegen, Freunden, Fremden, der Welt!
4. Serendipität, also das Zusammentreffen zweier Ideen, die sich gegenseitig vervollständigen, kannst du in Gesprächen, aber auch in deiner eigenen Gedankenwelt erfahren. Gönne dir dazu Phasen der Ruhe und des Rückzugs. Geh spazieren, baden oder duschen – das schafft Abstand zum Alltag und entlastet für eine Weile von anderen Aufgaben.
5. Gönne dir (oder deinen Mitarbeitern) Phasen der Beschäftigung mit fachfremden Themen, privaten Projekten, Hobbys, Kunst.
6. Pflege eine Kultur des Austauschs anstatt Ideen geheimzuhalten. Offene Umgebungen lassen Innovationen weitaus besser gedeihen als geschlossene Systeme.
7. Lass deiner Kreativität freien Lauf und lass dich von Irrtümern nicht unterkriegen! „Der große Geist irrt weit öfter als der weniger geschäftige." (William Jevons, engl. Ökonom und Philosoph, 1874)
8. Denke daran: Mit unseren Ideen formen wir die Umgebung, in der wir uns aufhalten – und die Umgebung macht dasselbe mit uns.
9. Lass dir Zeit! Gute Ideen brauchen Zeit, um zu reifen. In der Regel zehn Jahre.
10. Lass andere auf deine Ideen aufbauen. Borge, recycle, erfinde neu. Erschaffe dein eigenes Riff!

AUTOR: THOMAS MUNDUS, PARTNER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

Fünf Kernkompetenzen prägen unser Leistungsspektrum.

CORPORATE DEVELOPMENT

Das Ziel: Fokussierung verbessern und Werte steigern.

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle, tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

CORPORATE FINANCE

Das Ziel: Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate-Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

RESTRUCTURING

Das Ziel: Bestand sichern und Spielräume eröffnen.

Wir verstehen uns als Experten in der Akut-Krise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebniswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Das Ziel: Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

CONTROLLING

Das Ziel: Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

Interdisziplinär Top 10

360°

Ebner Stolz ist eine der größten unabhängigen mittelständischen Beratungsgesellschaften in Deutschland und gehört zu den Top Ten der Branche. Das Unternehmen ist mit 14 Standorten in allen wesentlichen deutschen Großstädten vertreten und betreut vorwiegend mittelständische Mandanten. Zudem ist die Kompetenz von Ebner Stolz gefragt, wenn größere Unternehmen hochkarätige Projekte vergeben.

Über 1.100 Mitarbeiter und Partner erfüllen ihre Aufgaben mit einem speziellen Beratungsansatz: Ein Ansprechpartner hat alle relevanten Aspekte im Fokus und greift auf sein multidisziplinär arbeitendes Team aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung zurück. Bei Bedarf werden weitere ausgewiesene Spezialisten von Ebner Stolz hinzugezogen.

Der hohe Qualitätsanspruch von Ebner Stolz zeigt sich in einer weit überdurchschnittlichen Berufsträgerquote. Pragmatische und vorausschauende Gesamtlösungen werden individuell, schnell und qualifiziert erarbeitet.

Länderübergreifende Prüfungs- und Beratungsaufträge werden mit den Partnern von NEXIA International durchgeführt. Dieses weltweite Netzwerk von Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen gehört ebenfalls zu den Top Ten der Branche. Weitere Informationen über Ebner Stolz finden Sie unter www.ebnerstolz.de.

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

> Eine der Top-Ten-Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland

> Seit über 30 Jahren etablierter Partner des deutschen Mittelstands

> Über 150 Mio. Euro Umsatz in 2013 bei durchschnittlich 10% Wachstum in den letzten 5 Jahren

> Mehr als 1.100 Mitarbeiter, davon 850 Fachkräfte, an 14 Standorten in Deutschland

> Als Mitglied von Nexia mit 600 Büros in über 100 Ländern vertreten

Impressum

Herausgeber
Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Kaiser-Wilhelm-Ring 27–29
50672 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:
Haus am Fleet
Admiralitätstraße 10
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:
Beethovenstraße 8–10
60325 Frankfurt
Telefon +49 69 1539249-0
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:
Arnulfstraße 27
80335 München
Telefon +49 89 550 5471-0
Telefax +49 89 550 5471-14

Redaktion
Hans-Gerd Hegener >> hans-gerd.hegener@ebnerstolz.de
Bettina Neises >> bettina.neises@ebnerstolz.de

Artdirektion
MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text
Christian Schlosser
>> www.christianschlosser.de

Druck
DIE QUALITANER
Gesellschaft zur Produktion von Druckmedien mbH

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

ABU DHABI ALEXANDRIA ALMELO
AVIGNON BANBRIDGE BANGKOK
BLOEMFONTEIN BOLOGNA BONN
BRISBANE BRISTOL BRÜSSEL B
CENTURION CHARLOTTE CHICAG
DALLAS DELICIAS DENDERMON
EATONTOWN EDINBURGH EDISO
FRIBOURG GENF GENT GIB
GUAYAQUIL GUERNSEY GUILDFOR
HEEMSTEDE HEERLEN HELSINK
INNSBRUCK ISTANBUL IZMIR JAK
KITZBÜHEL KLAGENFURT KOLKATA
LA PAZ LANSING LAPPEENRANTA
LOGRONO LONDON LOS ANGE
MANCHESTER MANIZALES MEL
MUMBAI MÜNCHEN MUSKEGON
NIKOSIA NIZHNI NOVGOROD N
PANAMA PARIS PEKING PERTH
RECIFE REUTLINGEN RIGA
RUGGELL RUSTENBURG SAGINA
SAN JUAN SAN PEDRO SULA S
SCHAAN SEATTLE SEOUL SH
ANTIPOLIS SOUTHAMPTON ST. L
SWATAR SYDNEY TAICHUNG
TORTOLA TRAVERSE CITY TRIPOLI
VENRAY VERACRUZ VILLACH VI
WHITE PLAINS WIEN WILLEBROEK