Erfolgsfaktoren für Innovationen in deutschen Unternehmen

Neue Chancen durch vernetztes Arbeiten und effektive Teamkommunikation



© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

Erfolgsfaktoren für Innovationen in deutschen Unternehmen

Autorin

Antonia-Sophie Diruf

Subject Matter Expert Collaboration

Inhalt

Innovation in Deutschland..... 3

Mittelständische Unternehmen im Fokus..... 7

Verarbeitendes Gewerbe..... 7

Energieversorgung.....12

Handel.....17

Schlussfolgerung..... 22

Quellenverzeichnis..... 24

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Innovation in Deutschland

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

»Heute zählt Deutschland zu den zehn innovativsten Ländern der Welt.«

Innovation in Deutschland

Das Prädikat „Made in Germany“ steht seit über 100 Jahren für Erfindergeist, Qualität und Funktionalität. Mit immer neuen Patenten – vom Airbag bis zum Zeppelin – zählt Deutschland heute mit Japan, den USA und Großbritannien zu den zehn innovativsten Ländern der Welt. Das geht aus dem aktuellen Global Innovation Index (GII) hervor. Indikatoren für den Innovationserfolg sind das hohe Niveau an deutschen Universitäten sowie die hohe Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen und internationaler Patentanmeldungen. (1)
In entwickelten Volkswirtschaften gelten Forschung und Entwicklung als entscheidende Faktoren der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, der Produktivitätsentwicklung und des Wirtschaftswachstums. Der deutsche Mittelstand rangiert hier weit vorne und nutzt staatliche Förderungen besonders stark. Weltweit liegt die Forschungs- und Entwicklungsintensität (FuE) der Bundesrepublik über dem Durchschnitt der OECD-Länder, sogar noch vor den USA sowie weit vor Frankreich und Großbritannien.

Hohe FuE-Investitionen bei kleinen und mittleren Unternehmen

Die Investitionen konzentrieren sich dabei auf wenige Branchen wie z. B. auf das verarbeitende Gewerbe, die Chemie, Elektrotechnik, den Maschinen- und deutschen Kraftfahrzeugbau, der eine besonders hohe FuE-Intensität aufweist und sich dadurch für das Prädikat „Spitzentechnik“ qualifiziert. (2)

So stiegen zwischen 2006 und 2012 die FuE-Aufwendungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), die in Deutschland insgesamt 61% der Arbeitsplätze stellen, trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise um 35% und damit stärker als die FuE größerer Unternehmen. Ihre Investitionsbudgets fließen vor allem in anwendungsnahe Projekte wie die Anschaffung von Anlagegütern und Ausrüstungen, wohingegen große Unternehmen eher auf die Entwicklung neuer Technologien und neuer technologischer Lösungen setzen. (3)
Im Gegensatz zu Großunternehmen können die KMU das Innovationsrisiko nicht auf mehrere Projekte verteilen und haben größere Schwierigkeiten, Innovationen am Markt einzuführen.

Gründe dafür könnten sein, dass es für KMU schwieriger ist, Kredite zu bekommen sowie das weniger Wissens-Spillovers genutzt und der oftmals notwendige Umfang an FuE-Kapazität vielfach nur in Kooperationen realisiert werden kann. (4)

Innovationsdruck in deutschen Unternehmen

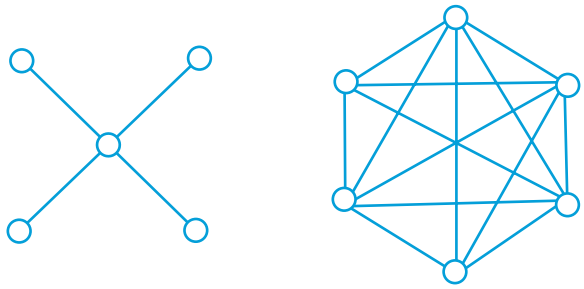
Bei der Bereitstellung staatlicher Förderung stellt sich somit die Frage, welche Faktoren die Entwicklung und Realisierung innovativer Ideen in einem Unternehmen beeinflussen. Der Druck, immer schneller, flexibler und innovativer auf technologische Entwicklungen reagieren zu müssen müssen, setzt vielen Unternehmen zu. Lieferzeiten sollen verkürzt, Innovationen unterstützt werden. Gleichzeitig nimmt die Komplexität der gewachsenen Infrastruktur durch neue Technologien immer weiter zu.

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

»Wissen muss für alle Mitarbeiter langfristig und einfach zugänglich gemacht werden.«

Mehr Innovation durch Kommunikation

Der vielleicht wichtigste Schlüssel für eine Lösung scheint in den Kenntnissen, Fähigkeiten und Ideen der Unternehmensmitarbeiter zu liegen. Denn diese verfügen über einen breiten Fundus an Kenntnissen und Fähigkeiten und sind in besonderem Maße in der Lage, aus bereits vorhandenem Wissen neue Ideen zu entwickeln. In diesem Zusammenhang werden in der Fachliteratur verschiedene Kommunikationsmodelle definiert, die Mitarbeitern bei der Zusammenarbeit im Unternehmen zur Verfügung stehen. Dabei gilt: Die Effektivität des verwendeten Kommunikationsmodells hängt stark davon ab, wie komplex der Arbeitsablauf ist. So ist es nach Baron und Greenberg (1990) sinnvoll, einfache Entscheidungen anhand des „Wheel"-Modells zu treffen. Dieses würde bei komplexen Verfahren eher zu schlechten Ergebnissen führen. Für komplexe Szenarien hingegen, eignet sich das **„All Channel"-Modell** wesentlich besser.



Wheel | All Channel

Dieses erlaubt es der Gruppe zu diskutieren und Informationen auszutauschen, wodurch sich der Druck auf den einzelnen Entscheidungsträger reduziert. (5)

Effektive Teamkommunikation und Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Um die Ergebnisse und finanziellen Investitionen der FuE tatsächlich nutzbar machen zu können, müssen innerhalb der Unternehmen die Voraussetzung dafür geschaffen werden. Die Mitarbeiter müssen bei komplexen Arbeitsabläufen in die Lage versetzt werden, sich bei Entscheidungen effektiv einzubringen, ihr Wissen zu teilen und weiterzugeben. Denn immer schnellere Informationsflüsse, das Zusammenrücken des Weltmarktes sowie die zunehmende Digitalisierung führen zu einer gesteigerten Komplexität an den Märkten. Effektive Kommunikation in Unternehmen erhält dadurch eine immer wichtigere Bedeutung. Eine Studie der Harvard Business Review fand in diesem Zusammenhang heraus, dass „effektive Teamkommunikation" und „Zusammenarbeit mit Partnern, Kunden, Lieferanten und Experten" von 72% beziehungsweise 68% der Befragten als sehr bedeutend eingestuft wurden.

Neben dem Prozess der Entscheidungsfindung, ist es für Unternehmen genauso wichtig, neu gewonnenes Wissen nachhaltig in bestehende Arbeitsprozesse zu implementieren. Wissen muss für alle Mitarbeiter langfristig und einfach zugänglich gemacht werden.

Im Vergleich zu anderen Ländern wie beispielsweise den USA, gelingt es in Deutschland heute häufig noch nicht, Innovationen zu implementieren und schnell genug zu vermarkten. (6) Zum einen kann dies an bestehenden Marktregulierungen liegen, die wesentlich stärker in die Wirtschaft eingreifen als in den Vereinigten Staaten. Zum anderen kann ein Grund die in deutschen Unternehmen etablierten, prozesslastigen Arbeitsweisen sowie deren Risikoaversion sein.

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Wissen von Mitarbeitern optimal nutzen

In diesem Whitepaper zeigen wir Wege auf, wie Sie als deutsches, mittelständisches Unternehmen in Zukunft das Wissen Ihrer Mitarbeiter für Wachstum und Innovation besser für sich nutzen können. Es beschreibt in diesem Zusammenhang zunächst drei Industriezweige und deren aktuelle Situation in Zeiten des digitalen Wandels. Danach veranschaulichen wir diese Situation jeweils anhand eines Praxisbeispiels. Diese bauen auf der Theorie auf, dass eine optimierte Kommunikation und Vernetzung der Mitarbeiter untereinander dazu führt, dass Projekte und Ideen schneller umgesetzt, aber auch wieder verworfen werden können – egal, ob im Team, in der Abteilung, im Unternehmen oder außerhalb der Organisation. Dabei wird folgende Hypothese zugrunde gelegt:

Durch die Verbesserung des Zugangs und Austauschs von Informationen innerhalb eines Unternehmens sowie mit externen Stakeholdern, können kurzfristige und langfristige Effizienzgewinne und Wachstum generiert werden.

Konkret führen Maßnahmen in Bezug auf die Teamkommunikation zu:

1. mehr Austausch zwischen Mitarbeitern
2. Bildung neuer Netzwerke und Strukturen
3. beschleunigten Prozessabläufen
4. frühzeitiger Fehlererkennung
5. Innovationen

Mittelständische Unternehmen im Fokus

Zu den derzeit wichtigsten Industrien des deutschen Mittelstands zählen das Verarbeitende Gewerbe, die Energieversorgung und der Handel, die im Folgenden untersucht werden. (7)

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Mittelständische Unternehmen im Fokus:

Verarbeitendes Gewerbe

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

»Das verarbeitende Gewerbe zählt zu den wichtigsten und erfolgreichsten Industriezweigen.«

Die wirtschaftliche Stärke Deutschlands beruht auf der Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie und deren Innovationsfähigkeit. Dabei zählt das verarbeitende Gewerbe zu den wichtigsten und erfolgreichsten Industriezweigen. Im Jahr 2015 umfasste es ca. 22.500 Betriebe mit rund 5,36 Millionen Mitarbeitern, die einen Umsatz in Höhe von fast 1,7 Billionen Euro erzielten. In einigen Branchen wie dem Maschinen- und Anlagenbau, dem Automobilbau und der Chemieindustrie fließt weit über die Hälfte des Umsatzes in den Export. Dabei zeichnet sich die deutsche Industrie durch eine Mischung aus international agierenden Konzernen und gut aufgestellten mittelständischen Unternehmen aus. Viele dieser Mittelständler sind international sehr erfolgreich und teilweise als „Hidden Champions“ sogar Weltmarktführer. (8)

Industrie 4.0

Aufgrund des voranschreitenden digitalen Wandels und des damit zusammenhängenden globalen Wettbewerbsdrucks, ist es für immer mehr Unternehmen des Industriegewerbes erforderlich, sich mit den neuen Technologien auseinanderzusetzen. Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Kreditform vom März 2016 zeigt, dass Firmen, die keine FuE betreiben, häufiger geschlossen werden als jene, die neue Technologien aktiv nutzen. (9)

In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe unter einem hohen Druck stehen, Innovationsleistung zu erbringen und sich gegen die Konkurrenz im In- sowie Ausland durchsetzen müssen.

Diese Innovationstätigkeit in der Industrie wird in Deutschland vereinfacht unter dem Stichwort Industrie 4.0 zusammengefasst.

Dahinter verbirgt sich in erster Linie die intelligente Vernetzung von Menschen, Maschinen und Prozessen. „Die Fabrik der Industrie 4.0 sieht folgendermaßen aus: Intelligente Maschinen koordinieren selbstständig Fertigungsprozesse, Service-Roboter kooperieren in der Montage auf intelligente Weise mit Menschen, (fahrerlose) Transportfahrzeuge erledigen eigenständig Logistikaufträge. Die Industrie 4.0 bestimmt dabei die gesamte Lebensphase eines Produktes: Von der Idee über die Entwicklung, Fertigung, Nutzung und Wartung bis hin zum Recycling. Über die ‘intelligente Fabrik‘ hinaus werden Produktions- und Logistikprozesse künftig unternehmensübergreifen vernetzt, um den Materialfluss zu optimieren, um mögliche Fehler frühzeitig zu erkennen und um hochflexibel auf veränderte Kundenwünsche und Marktbedingungen reagieren zu können.“ (10)

Innnovation stellt folglich ein zentrales Thema für Industriebetriebe in den kommenden Jahren dar. Dabei zeigen Studienergebnisse, dass viele Unternehmen bereits die ersten Schritte in Richtung vierte industrielle Revolution unternommen und Budgets für entsprechende Initiativen bereit gestellt haben. Wie schnell diese umgesetzt werden können, hängt stark davon ab, inwiefern Lösungskonzepte in der Lage sind, Unternehmen bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen zu unterstützen.

Dazu zählen:

- Einsparungen von Produktionskosten
- stärkere Automatisierung
- Management höherer Produktkomplexität
- schnellere Reaktion auf neue Anforderungen

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Unternehmenskommunikation neu definieren

Der Schlüssel für die optimale Integration neuer Prozessabläufe und Technologien in bestehende Arbeitsschritte liegt in einer projektorientierten Kommunikation.
Durch eine optimierte Zusammenarbeit – auch bei der von Mensch und Maschine – können neue Verfahren besser getestet, bewertet und integriert werden. (11)

Dabei ist die Rückmeldung zu Fehlern oder Verbesserungen genauso wichtig, wie die Entscheidung, an welchem Punkt des Prozesses die Neuerung implementiert werden soll. Da immer mehr Arbeitsabläufe auch an Firmen des Auftraggeber- oder Lieferantennetzwerkes ausgelagert werden, ist es zudem wichtig, dass auch mit Drittanbietern einfach kommuniziert und diese problemlos in das Projekt einbezogen werden können.

Praxisbeispiel aus dem verarbeitenden Gewerbe

Sonderprojekt bei einem mittelständischen Lieferanten im verarbeitenden Gewerbe.
Der Auftraggeber, beispielsweise ein Verpackungs- oder Automobilhersteller, möchte für eine Sonderedition eines anstehenden Firmenjubiläums die bisher hergestellten Verpackungen oder Einzelteile in einer besonderen Farbe mit zusätzlichen Aufdruck anbieten. Dies bedeutet, dass der Lieferant zusätzlich zur aktuell laufenden Produktion einen Teil der Herstellung für die Sonderedition freigeben muss. Dabei soll die Sonderedition kosteneffizient, also möglichst zügig und ressourcensparend, hergestellt werden. **Da dieses Projekt einen hohen Komplexitätsgrad aufweist, sollten alle Beteiligten Zugang zu sämtlichen Informationen und Expertisen haben.** Folglich wäre in diesem Fall ein Entscheidungsmodell im Sinne einer linearen Entscheidung oder durch einen einzelnen Entscheider wenig zielführend.

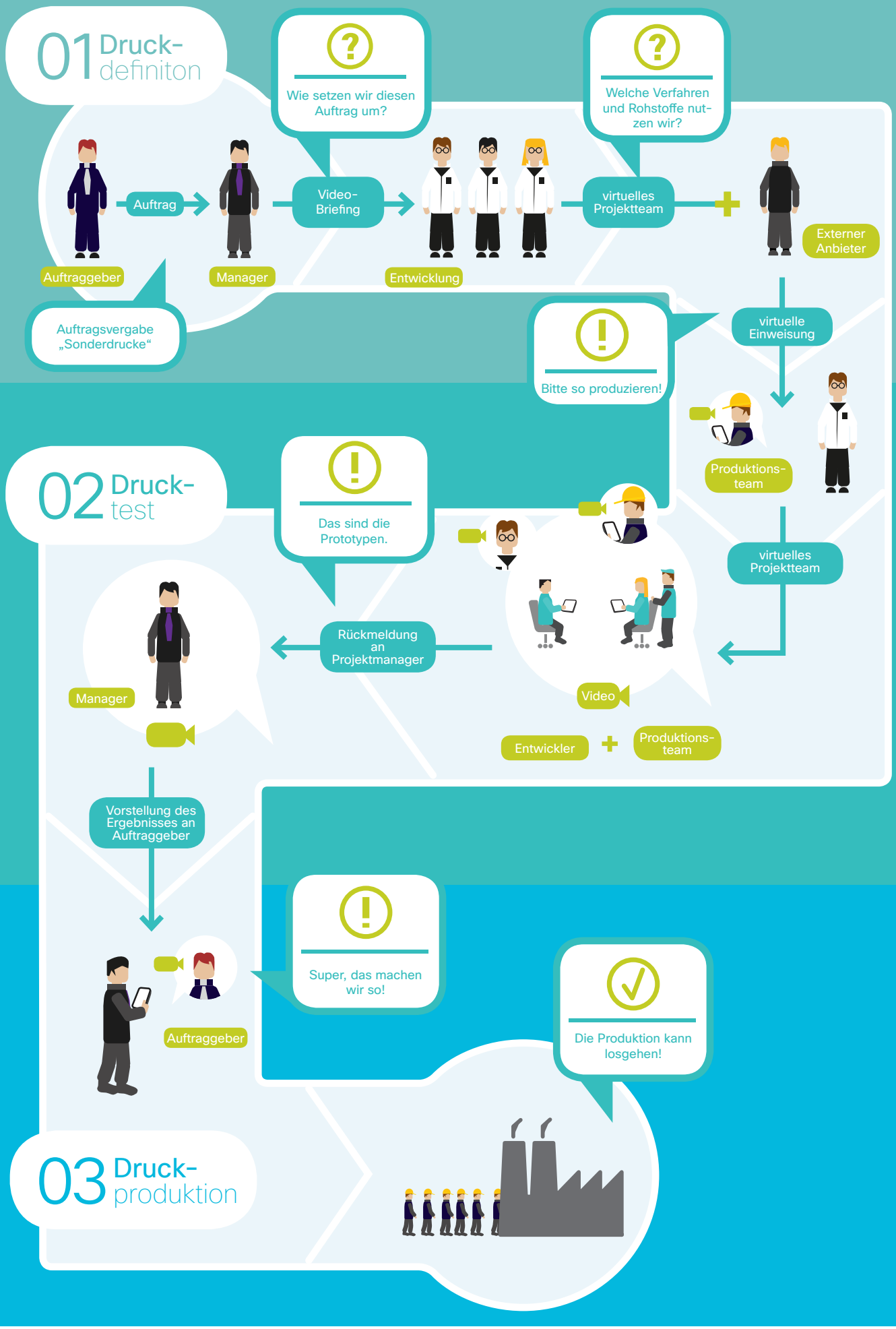
Folgendes Kommunikationsdiagramm stellt die Kommunikationsabläufe dar:

→

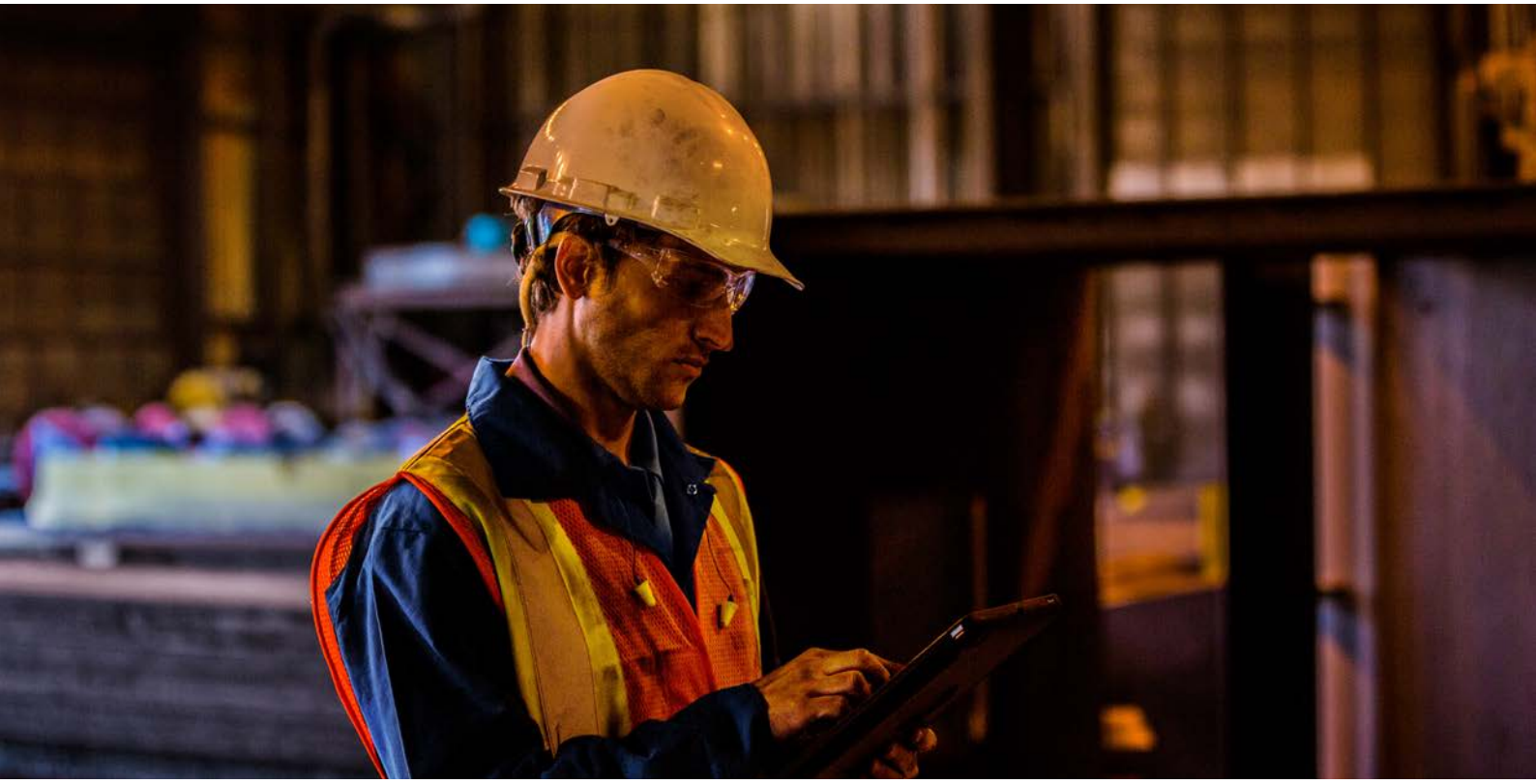
© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

Beispielhafter Kommunikationsprozess im verarbeitenden Gewerbe

Anlass: Sonderdruck-Projekt



© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Wie die vereinfachte Darstellung des Kommunikationsdiagramms zeigt, erfordert das Projekt eine hohe team- und abteilungsübergreifende Koordination. Dazu zählen:

- die Einbeziehung verschiedener Abteilungen, Spezialisten und Entscheider für einen begrenzten Zeitraum
- das Hinzuziehen von Partnern außerhalb des bekannten Netzwerks, die über den Prozess auf dem Laufenden gehalten werden und so mitentscheiden können

Die Verwendung des jeweils erforderlichen optimalen Kommunikationskanals für eine Entscheidung, z. B. Video, beschleunigt nicht nur die Entscheidungsfindung. Auch das Risiko einer Fehlentscheidung wird deutlich reduziert. Denn falsche Annahmen, wie z. B. in der Kommunikation zwischen Entwicklungsabteilung und der Produktionshalle können zu Missverständnissen und Verzögerungen führen. Die Folge: Der Beginn der Produktion kann sich dramatisch verzögern oder für große Ausschussmengen sorgen, bis es zu einer Einigung kommt. Aber auch die Projektkoordination mit dem Auftraggeber oder externen Anbietern spielt eine wichtige Rolle, da diese nicht immer vor Ort, sondern oftmals ad hoc erfolgen muss.

Im hier vorliegenden Beispiel wurde eine Kombination aus verschiedenen Lösungen für Unternehmensteamwork verwendet. Dabei ist es wichtig, dass die Eigenschaften von Projektmanagementsoftware mit Features wie virtuellen Meetingräumen, Video, Instant Messaging und Telefonie unterstützt werden und diese überall und jederzeit für Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens nutzbar sind.

- **Video unterstützte Onlinemeetings**
  (für bis zu 200 Personen)
- **Virtuelle Projekträume**
  (zugänglich für Personen in-und außerhalb des Unternehmens)
- **Verschlüsselte Sofortkommunikation**
  (vor allem bei hochsensiblen Projekten)
- **Hochauflösende Videotelefonie**
  (zur Demonstration von Prototypen)

Zudem ist die Verfügbarkeit der Anwendungen auf allen mobilen Endgeräten sowie Telepresence-Systemen unabdingbar.

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Mittelständische Unternehmen im Fokus:

Energieversorgung

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

»Experten erwarten, dass Solarstrom in Zukunft 2 Cent die Kilowattstunde kosten wird.«

Die Atomkatastrophe in Fukushima hat zu einem Umdenken der Deutschen über die Energiepolitik geführt. Wurde das Thema zuvor nur von einer Minderheit aktiv hinterfragt, änderte sich diese Situation spätestens seit März 2011. Unter dem Druck der deutschen Bevölkerung wurde dieses schnell zu einem zentralen Wahlkampfthema, so dass die Regierung eine Energiewende beschloss. Diese sieht ein schrittweises Ersetzen der Atomenergie und fossiler Kraftstoffe durch erneuerbare Energie vor. Neben den dazu erforderlichen, hohen Investitionsleistungen befindet sich zudem der globale Energiemarkt im Umbruch. Während in Europa schrittweise mehr Wettbewerb eingeführt wird, konzentriert sich die Kontrolle über die weltweiten Öl-und Gasreserven zunehmend in der Hand von wenigen Staatsfirmen. Hinzu kommt, dass Pioniere wie Tesla-Chef Elon Musk, aber auch innovative deutsche Hersteller derzeit Batteriespeicher zum Massenmarktprodukt entwickeln, wie beispielsweise der Elektrohersteller Bosch. Dabei sind bei der Solar- und Batterietechnik die Effizienzpotenziale noch lange nicht ausgeschöpft. Experten erwarten, dass Solarstrom in Zukunft 2 Cent die Kilowattstunde kosten wird.

Deutscher Energiemarkt im Umbruch

Mit dem Technologiesprung wird sich auch die Struktur der deutschen Energielandschaft grundlegend verändern. Noch erzeugen 500 Großkraftwerke den Löwenanteil des in Deutschland verbrauchten Stroms. Doch schon heute gibt es 1,5 Millionen kleine Kraftwerke – Haushalte oder Unternehmen –, die sich mit Solarstrom vom Dach oder einem Blockheizkraftwerk versorgen. Weil die Preise weiter purzeln, werden Solartechnologie und Batterien in Gebäuden schon in wenigen Jahren eine Selbstverständlichkeit sein.

Die Folge: Der deutsche Markt verwandelt sich langfristig in einen neuen, digitalen Energiemarkt. Denn Millionen Photovoltaik-Anlagen, Windräder, Solarspeicher und auch E-Mobile müssen intelligent vernetzt werden, um Produktion und Verbrauch von Sonnen- und Windenergie auszugleichen und die Netze zu stabilisieren.[12]

Mehr Effizienz durch agile Projektarbeit

Dieser landesweite Trend führt dazu, dass es in Deutschland immer häufiger kleineren und mittleren Unternehmen gelingt, sich im Strommarkt zu etablieren und mit Themen wie Smart Home und Smart Meter gegen die Konkurrenz abzugrenzen. Hinzu kommen verbrauchernahe Themen wie Kostentransparenz und besserer Kundenservice. Um eine praktische Umsetzung der Energiewende unter den gegebenen Umständen und innerhalb des stark regulierten Marktes zu ermöglichen, bedarf es jedoch eines Umdenkens, vor allem der großen Stromanbieter.[13]

Auch heute investieren große Stromanbieter noch viel zu wenig in digitale Strategien, wie eine weltweite Studie von Strategy& aufzeigt. **Dabei führt der Weg zu mehr Innovation und Leistungsfähigkeit nur über die Zusammenarbeit und Kommunikation der Mitarbeiter**, wie auch der Energieriese EnBW in einem Artikel der Computerwoche erläutert. Für den Relaunch der weltweiten Webseite ersetzte der Konzern seine alten Entscheidungsstrukturen (Einzelaktivitäten mit einem klassischen Silo-Ansatz) durch agile Projektarbeit. Auf diese Weise konnte EnBW seine Webseite bereits nach wenigen Wochen anstelle mehrerer Monate launchen.[14]

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Praxisbeispiel aus der Energiebranche

Wie wichtig effiziente Kommunikation in der Energiebranche ist, wird an dem folgenden Beispiel aus der Prüftechnik deutlich. Diesem liegt die Annahme zugrunde, dass die Komplexität des Stromnetzes auch in den nächsten Jahren ein Thema sein wird.

Das Beispiel zeigt, wie die Zusammenarbeit von Technikern, die im Feld Anlagen prüfen, mit Kollegen in der Unternehmenszentrale organisiert ist. So sind die Mitarbeiter der Zentrale nicht nur für die Betreuung und Überwachung eines deutschlandweiten Netzwerks aus Technikern, sondern auch für die teilweise intelligent vernetzten Anlagen verantwortlich. Denn diese müssen entweder manuell überprüft werden oder selbstständig Rückmeldung geben, ob eine Wartung notwendig ist. Gleichzeitig nimmt das Team in der Zentrale Anrufe aus dem Feld entgegen, muss die Schwere eines Mangels mitbewerten und gegebenenfalls Experten hinzuziehen. Es kann zudem ein externes Unternehmen beauftragen, falls Fehler nicht intern gelöst werden können.

In der vorliegenden Situation gibt eine Anlage Rückmeldung, dass ein Fehler aufgetreten ist. Das Team in der Zentrale kann nicht erkennen, ob die Fehlerbehebung über das Wochenende warten kann oder der Fehler sofort behoben werden muss. Auch die Schwere des Fehlers kann nicht bestimmt werden, so dass unklar ist, ob ihn ein Techniker alleine beheben kann.

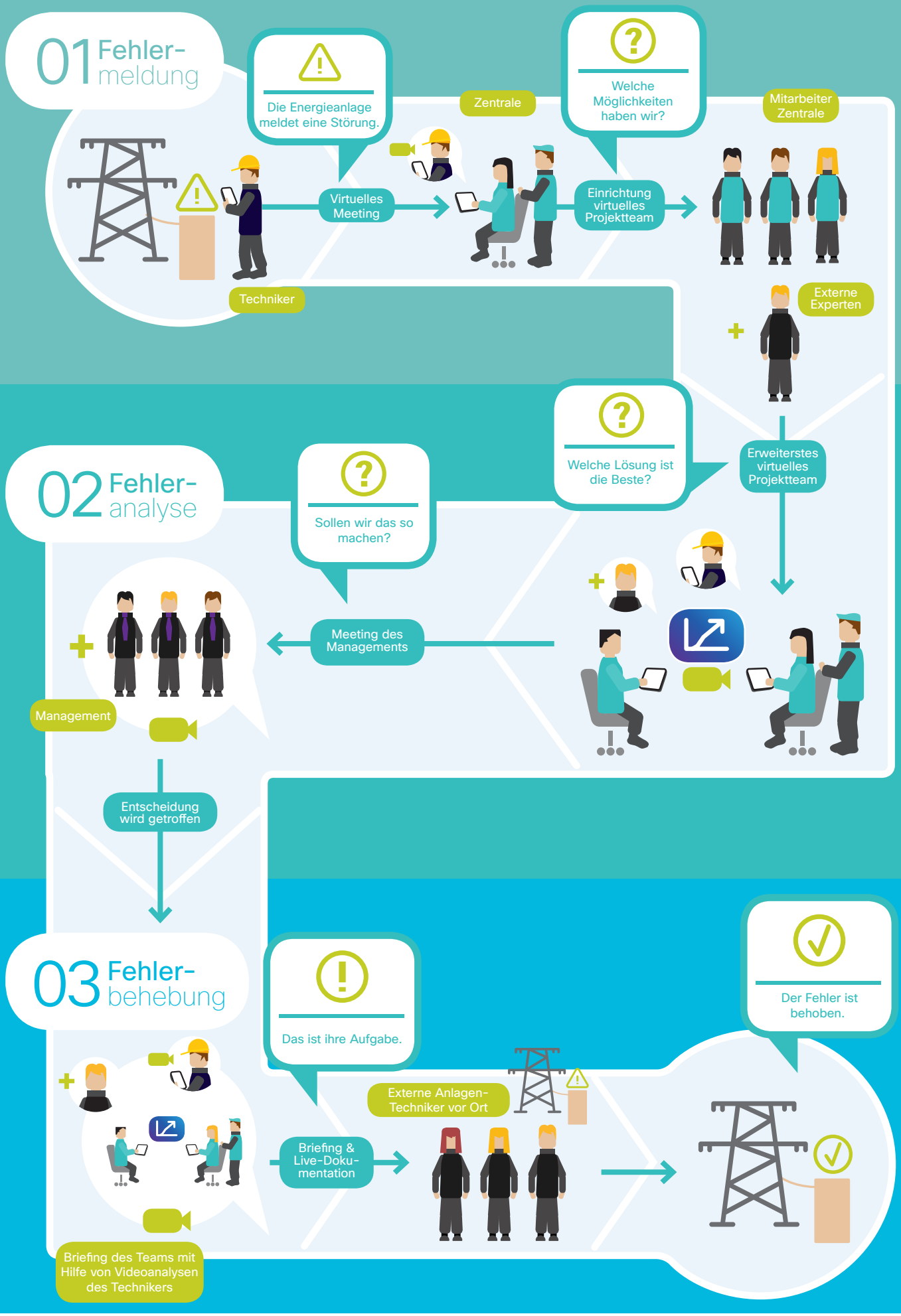
Folgendes Kommunikationsdiagramm stellt die Kommunikationsabläufe dar:

→

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

Beispielhafter Kommunikationsprozess in der Energiebranche

Anlass: Energieanlage defekt



© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Wie die vereinfachte Darstellung des Kommunikationsdiagramms zeigt, erfordert das Projekt eine hohe team- und abteilungsübergreifende Koordination. Dazu zählen:

- die Einbeziehung verschiedener Abteilungen, Spezialisten und Entscheider für einen begrenzten Zeitraum
- das Hinzuziehen von Partnern außerhalb des bekannten Netzwerks, die über den Prozess auf dem Laufenden gehalten werden und so mitentscheiden können
- Mobile Zusammenarbeit und Kommunikation auch von unterwegs

Dies ist umso wichtiger, da Missverständnisse oder mangelnde Unterstützung durch Experten zu dramatischen Fehlentscheidungen mit Auswirkungen auf das ganze Unternehmen führen können. Vor allem, wenn eine einfache Projektintegration nicht bewerkstelligt werden kann. Darüber hinaus spielt die interne Projektkoordination in der Zentrale eine wichtige Rolle, die häufig schnell und unkompliziert erfolgen muss. Im hier vorliegenden Beispiel wurde eine Kombination aus verschiedenen Lösungen für Teamwork im Unternehmen verwendet. Dabei ist es wichtig, dass die Eigenschaften von Projektmanagementsoftware mit Features wie virtuellen Meetingräumen, Video, Instant Messaging und Telefonie unterstützt werden und diese überall und jederzeit für Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens nutzbar sind.

- **Verschlüsselte Sofortkommunikation** (mit der Möglichkeit zu erfahren, ob Kollegen verfügbar sind)
- **Video unterstützte Onlinemeetings** (inklusive Livestreaming)
- **Virtuelle Projekträume** (mit der Option kurzfristig unternehmensexterne Experten hinzuzuziehen)
- **Teilen und gemeinsames Bearbeiten von Dokumenten** und die Chance, kurzfristig auch auf Informationen aus anderen Abteilungen zuzugreifen

Zudem ist die Verfügbarkeit der Anwendungen auf allen mobilen Endgeräten sowie Telepresence-Systemen unabdingbar.

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Mittelständische Unternehmen im Fokus:

Handel

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

»Mittlerweile werden gut 10 Prozent der Einzelhandelsumsätze im Netz generiert«

Aktuell haben die Verbraucher mit ihrer Konsumfreude Deutschland einen starken Wirtschaftsaufschwung beschert. Laut statistischem Bundesamt gab 2014 jeder deutsche Haushalt im Schnitt 58% seines Einkommens für den Konsum aus. Der größte Anteil fließt dabei in Wohnen und Energie. Danach folgen sonstige Konsumausgaben, Verkehr und Nahrungsmittel.

Dabei liegt der Onlinehandel schon seit einigen Jahren stark im Trend. Zum einen beim Einkauf selbst, zum anderen auch bei der Recherche. Mittlerweile werden gut 10 Prozent der Einzelhandelsumsätze im Netz generiert. Onlinehändler treiben daher die Fragen um: Wie stellen sie sich bestmöglich gegenüber der Konkurrenz im Internet auf? Und welche Strategien sollen sie in den nächsten Jahren verfolgen? Ein neuer Trend zeigt, dass selbst Nahrungsmittel verstärkt über den Onlinehandel vertrieben werden. Laut einer GfK-Studie wird in diesem Bereich der Verkauf zwischen 2014 und 2024 von 1,1 Milliarden Euro auf mehr als sieben Milliarden Euro jährlich klettern. (15)

Trends erkennen und sich von Mitbewerbern differenzieren

Im Zuge der Digitalisierung ist es daher für den Handel wichtig, Trends im Onlinegeschäft zu erkennen und diese umzusetzen. Denn die Erwartungen der Verbraucher sind durch neue Technologien und Vorreiter im Onlinegeschäft wie Amazon oder Uber stark gestiegen. Zudem bietet das Netz die Möglichkeit, einen Großteil der Recherche selbst vorzunehmen, sich über Meinungsplattformen wie Twitter oder Facebook über Ware, Service und Preis zu äußern, den Händler einfach und unkompliziert zu wechseln oder im Ausland einzukaufen. „Der heutige Konsument möchte einfach zwischen verschiedenen Kanälen wechseln, verschiedenste Einzelhändler und Produktoptionen zur Auswahl haben und verlangt gleichzeitig volle Kosten- und Inventartransparenz.“ (Quelle: PWC, 2015) Folglich wird der Händler immer austauschbarer, denn ein Wechsel ist für den Kunden mit keinerlei Transaktionskosten verbunden.

Doch was können Sie als Händler tun? Um sich nach vorne zu bringen, reicht es heute nicht mehr aus, lediglich einen Onlineshop zu betreiben. **Um einen Vorsprung vor der Konkurrenz auszubauen, ist eine klare Differenzierung der angebotenen Waren durch das Erbringen zusätzlicher Leistungen notwendig.** Damit sind jedoch nicht ein herausragender Kundenservice über verschiedene digitale Kanäle, spezielle Beratungstätigkeiten oder kostenfreier Versand gemeint. Denn diese gelten durch etablierte Anbieter bereits als Grundvoraussetzung des Onlinegeschäfts und werden vom Konsumenten vorausgesetzt. Spezielle Leistungen können z. B. im Modebereich Passformberater sein oder Styling-Tipps, die den Konsumenten ein besseres Einkaufsgefühl vermitteln. Gleichzeitig helfen diese, die Retourenquote auf Seiten der Onlinehändler zu reduzieren.

Um Grundvoraussetzungen zu schaffen sowie spezielle Leistungen zu ermöglich, müssen Lieferanten zufrieden gestellt und Abfertigungsprozesse im Hintergrund optimiert werden. Dasselbe gilt für die Kundenansprache und den Service nach außen. **Denn nur, wer in der Lage ist, Prozessabläufe effizient zu gestalten, auf Änderungen schnell zu reagieren und offen für technologische Neuerungen ist, hat im Onlinehandel die Nase vorn.**

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Praxisbeispiel aus dem Handel

Ein deutschlandweit tätiges Versandhaus mit einigen Shops in größeren deutschen Städten bereitet sich Monate vor der Weihnachts- oder der Urlaubssaison auf die erhöhte Nachfrage des saisonalen Geschäfts vor. Hierfür müssen sich viele verschiedene Abteilungen des Unternehmens untereinander abstimmen. Diverse Projektgruppen und Arbeitsabläufe müssen optimal koordiniert werden. Dazu zählen sowohl spezielle Angebote, die die Marketingabteilung in Abstimmung mit dem Vertrieb entwickelt, als auch die Abstimmung mit Vertriebsmitarbeitern im Laden.

Hinzu kommen:

- Schulung der Callcenter-Mitarbeiter auf neue Angebote und Rabatte
- Optimierung des Lagers und Versands sowie Briefing der Mitarbeiter
- Einstellung temporärer Mitarbeiter durch die Personalabteilung

Geht das Geschäft dann während der Saison los, ist eine Abstimmung und ständige Kommunikation zwischen den Abteilungen notwendig. Wie am Anfang dargelegt, steht der Handel zudem unter Druck in Bezug auf den Kundenservice. Gleichzeitig muss er versuchen, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. **Ein fehlerhaftes System oder eine nicht abgestimmte Entscheidung kann folglich hohe Kosten verursachen, sowohl durch Reputations- als auch durch Zeitverlust.**

In dem folgenden Beispiel gehen wir von der Annahme aus, dass eine Artikelfamilie kurzfristig wegen Lieferschwierigkeiten aus dem Sortiment genommen worden ist.

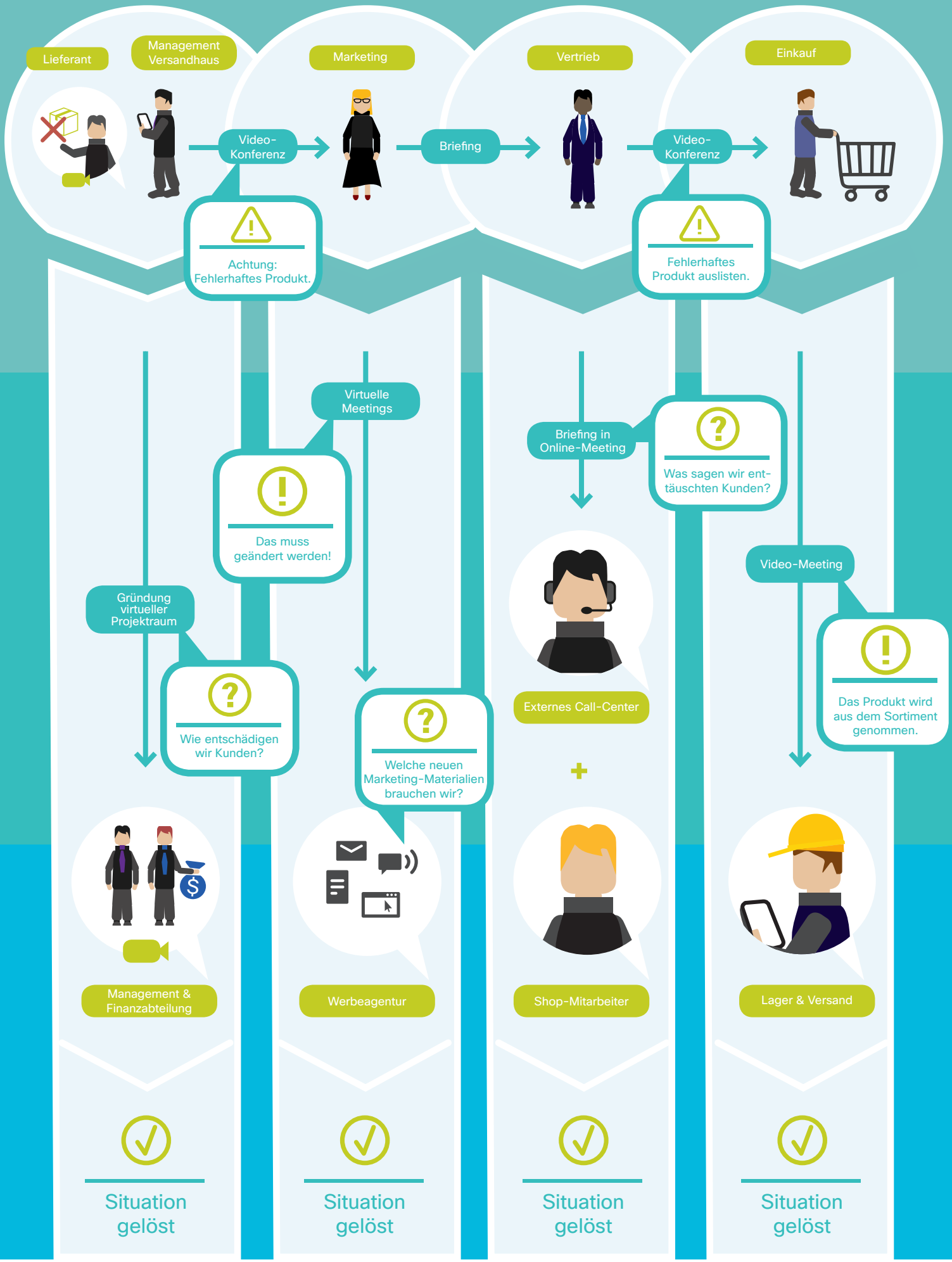
Folgendes Kommunikationsdiagramm stellt die Kommunikationsabläufe dar:

→

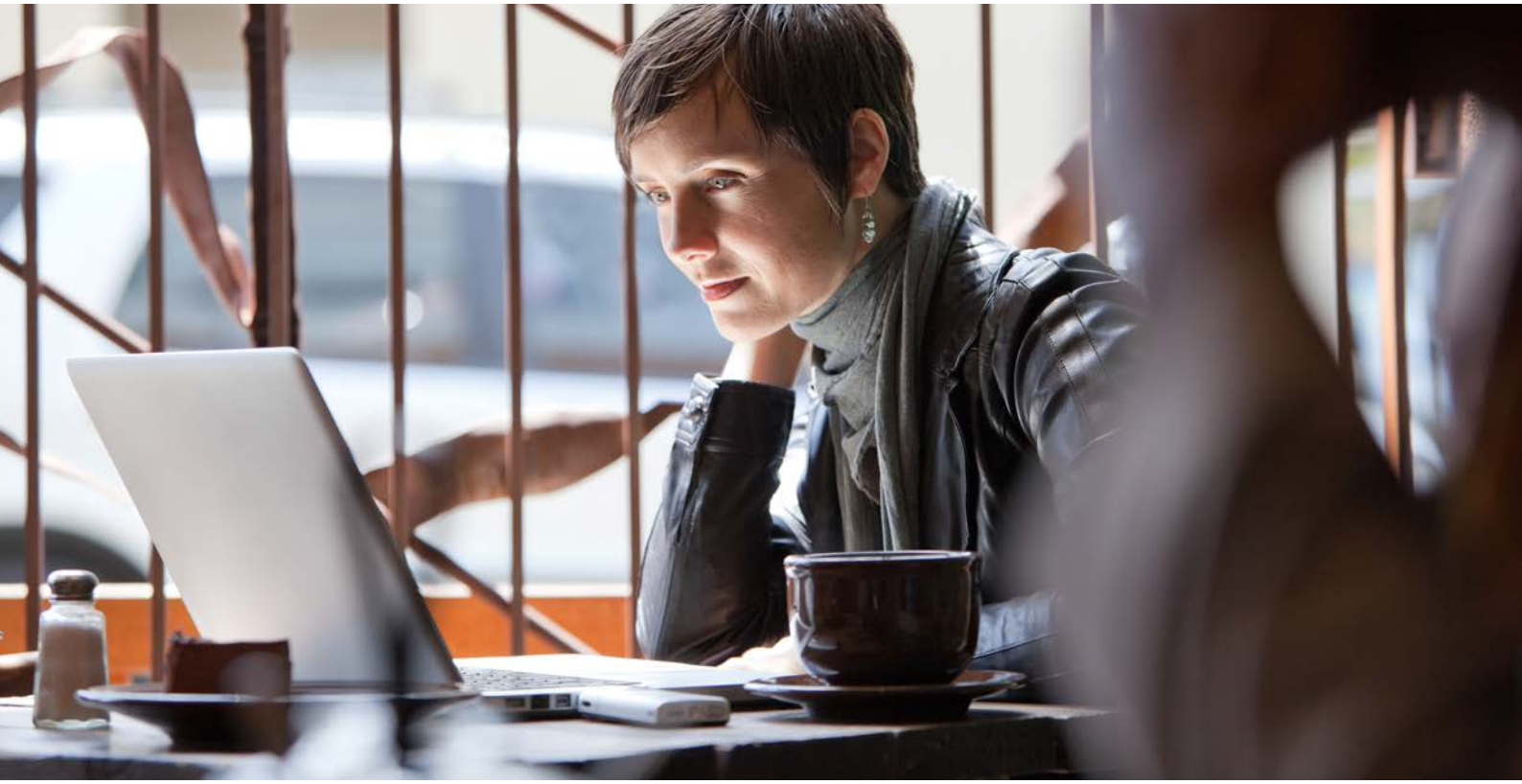
© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

Beispielhafter Kommunikationsprozess im Handel

Anlass: Fehlerhaftes Produkt wird ausgelistet



© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.



Wie die vereinfachte Darstellung des Kommunikationsdiagramms zeigt, erfordert das Projekt eine hohe team- und abteilungsübergreifende Koordination. Dazu zählen:

- die Einbeziehung verschiedener Abteilungen, Spezialisten und Entscheider für einen begrenzten Zeitraum
- das Hinzuziehen von Partnern außerhalb des bekannten Netzwerks, die über den Prozess auf dem Laufenden gehalten werden und so mitentscheiden können

Der Einsatz des jeweils erforderlichen optimalen Kommunikationskanals für eine Entscheidung, z. B. eines Videomeetings, beschleunigt nicht nur die Entscheidungsfindung. Auch das Risiko von Missverständnissen, beispielsweise in der Kommunikation zwischen Einkauf und den anderen Abteilungen oder den Abteilungen untereinander, wird deutlich reduziert. Denn falsche Annahmen können zu Verzögerungen und Missverständnissen beim Kunden führen. Die Folge: ein langfristiger Imageverlust des Unternehmens.

Im hier vorliegenden Beispiel wurde eine Kombination aus verschiedenen Lösungen für Teamwork im Unternehmen verwendet. Dabei ist es wichtig, dass die Eigenschaften von Projektmanagementsoftware mit Features wie virtuellen Meetingräumen, Video, Instant Messaging und Telefonie unterstützt werden und diese überall und jederzeit für Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens nutzbar sind.

- **Verschlüsselte Sofortkommunikation** (mit der Möglichkeit zu erfahren, ob Kollegen verfügbar sind)
- **Video unterstützte Onlinemeetings** (inklusive Livestreaming)
- **Virtuelle Projekträume** (mit der Option kurzfristig unternehmensexterne Personen hinzuzuziehen)
- **Teilen und gemeinsames Bearbeiten von Dokumenten** und die Chance, kurzfristig auch auf Informationen aus anderen Abteilungen zuzugreifen

Zudem ist die Verfügbarkeit der Anwendungen auf allen mobilen Endgeräten sowie Telepresence-Systemen unabdingbar.

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

Schlussfolgerung

Innovation wird im Gabler Wirtschaftslexikon wie folgt definiert: „Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen.“ (Quelle: Gabler). Betrachtet man die aktuell zunehmende digitale Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft, die Geschwindigkeit mit der sich Informationen verbreiten sowie die herrschenden Unsicherheiten an den Märkten, scheint es, als ob Innovationen heute allgegenwärtig sind. Mehr noch, die Evolutionszyklen in den Bereichen Technologie, Gesellschaft und Wirtschaft scheinen immer kürzeren Zeitspannen zu unterliegen. Die Pausen zwischen den Neuerungen werden immer kleiner und die Erwartungen an Neuerungen immer größer. Die Folge: Vor allem wirtschaftliche Akteure, insbesondere KMUs, stehen einem steigenden Innovationsdruck gegenüber, der ihre Existenz bedroht.

Digitalisierung: Katalysator und Lösungsweg

Wie in den drei Industriebeispielen veranschaulicht, wird Digitalisierung als Katalysator komplizierter Entwicklungen, aber auch als Lösungsweg begriffen. Auch wenn Digitalisierung auf den ersten Blick eine Hürde darstellen mag, die in bestehende Arbeitsabläufe integriert werden muss, birgt sie große Chancen. **Denn sind digitale Funktionen einmal erfolgreich integriert, führen sie langfristig zu mehr Effizienz, genaueren Ergebnissen und höherer Produktivität.** Folglich kann Innovation und das daraus resultierende Wachstum nicht über Nacht geschehen. Vielmehr benötigen Unternehmen Zeit, die richtigen Ansätze zu finden, Mitarbeiter an neue Themen heranzuführen und Investoren zu akquirieren.
Des Weiteren müssen kleinere und größere Unternehmen den Mut, den Willen und die finanziellen Ressourcen haben, neue Wege zu beschreiten sowie etablierte Arbeitsweisen weiterzuentwickeln und zu verändern.

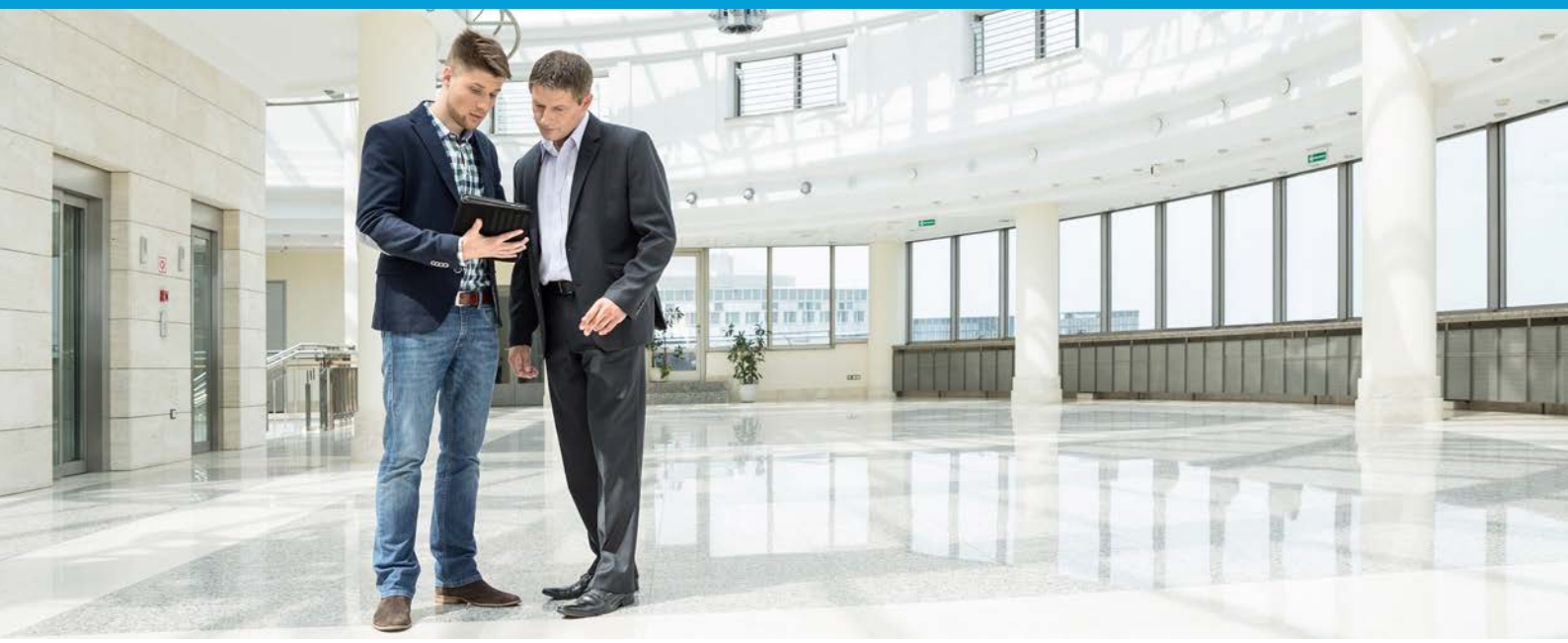
Bereitstellung der richtigen Kommunikationstechnologie

Um sich der aktuellen Herausforderung zu stellen, ist ein Experimentieren mit neuen Technologien im laufenden Arbeitsprozess erforderlich. Dabei spielt die reibungslose unternehmensübergreifende Kommunikation aller Beteiligten eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Nur so kann schnelleres Handeln und eine optimale Entscheidungsfindung garantiert werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Bereitstellung der richtigen Kommunikationstechnologie, wie in den vorangegangenen drei Beispielen ausgeführt. Diese haben gezeigt, wie Kommunikation zwischen externen Beratern, Lieferanten und Supportteams unkompliziert auf bereits existierende Systeme aufbauend gelingen kann. Wie das Fallbeispiel aus der Energieversorgung demonstriert, können ein mangelnder Informationsfluss über Prozessfehler sowie langwierige Entscheidungsfindungen im Team zu Komplikationen und Verzögerungen im Betriebsablauf führen. Der Erfolg eines Projekts oder im schlimmsten Fall sogar die Stromversorgung einer ganzen Region, können dadurch gefährdet werden.

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

Schlussfolgerung



Integration in bestehende Systeme

Daraus resultiert: Innovation stellt zunächst immer eine Herausforderung an die Qualität, Reichweite und Durchlässigkeit der Kommunikation dar. Da in vielen deutschen Unternehmen noch immer strenge hierarchische Strukturen und Kommunikationssilos bestehen, sollten Firmen vermeintliche Schranken öffnen und den Informationsfluss, auch mit Partnern und unternehmensexternen Personen, fördern. Bei komplexen Projekten kann dabei das sogenannte „Channel-Modell“ als Vorbild dienen.

In einem immer komplexer werdenden Arbeitsalltag ermöglicht die Umsetzung dieses Modells, einen einfachen und schnellen Zugang zu Kommunikationslösungen, die auf bereits bestehende Systeme aufbauen und sich intelligent in existierende Software integrieren lassen. Diese werden somit als Teil der internen Unternehmensstruktur wahrgenommen. Denn nur dann kann die Transformation optimal und kostenschonend gelingen.

Mehr Informationen finden sie unter:

www.cisco.de/spark

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.

Quellenverzeichnis

1. Quelle: produktion.de
   Link →
2. Quelle: DIW: Wachstum durch Forschung und Entwicklung
   Link →
3. Quelle: Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland.
   Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation
   Link →
4. Quelle: DIW: Gemeinschaftsdiagnose 2016
   Link →
5. Quelle:
   Martin John, 2005: Organizational Behavior and Management, S. 252
6. Quelle : BDI
   Link →
7. Quelle: DIW: Innovationspolitik im Mittelstand
   Link →
8. Quelle: BMWi
   Link →
9. Quelle: creditreform.de
   Link →
10. Quelle: BMWi
    Link →
11. Quelle: IDC
    Link →
12. Quelle: DIHK
    Link →
13. Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung
    Link →
14. Quelle: Computerwoche.de
    Link →
15. Quelle: Welt.de
    Link →

© 2016 Cisco und/oder Partnerunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument enthält öffentliche Informationen von Cisco.