

DIGITALISIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

SELBSTVERSTÄNDNIS

Dr. **Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Wir sind spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung.

UNABHÄNGIG
UNTERNEHMERISCH
STRATEGISCH
MESSBAR

Internationalität ist unser Projektalltag. Wir arbeiten weltweit. Von unseren Standorten aus waren wir in den vergangenen Jahren für unsere Kunden in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten unterwegs.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Das schafft Mehrwert an Beratungsleistung. Das setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profiliertes Strategie- und Umsetzungsberater durch hohe Lösungskompetenz und Individualität in der Betreuung aus.

Unser Anspruch ist es, Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig zu steigern. Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnorientierung zählt zu unseren Positionierungsmerkmalen.

VON DER IDEE ZUM GESCHÄFTSERFOLG

Dr. Wieselhuber & Partner betreut Unternehmen ganz unterschiedlicher Ausprägung bei verschiedenen Aufgabenstellungen und beherrscht sowohl die spezifischen Anforderungen an die Beratung von Familienunternehmen als auch von Konzernen. Zum Kundenkreis gehören namhafte, führende Familienunternehmen sowie international tätige Konzerne mit deren Sparten und Tochtergesellschaften. Dabei bearbeiten wir die Herausforderungen, vor denen unsere Kunden stehen, stets ganzheitlich aus vier übergeordneten Perspektiven.

■ **Strategische Überlegenheit:**

Eine zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens verlangt nach einer Konfiguration des Geschäftsmodells, nutzt die Führungsorganisation als Strategieverstärker und Vehikel für Veränderung, fixiert Wachstumsquellen und legt die Geschäftsfelder von morgen fest.

■ **Operative Exzellenz:**

Zielsetzung ist die nachhaltige „Entstehung von Profitabilität“ durch Optimierungsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung, Senkung der Kapitalbindung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg.

■ **Gestaltende Restrukturierung:**

Zur Bewältigung von Verlustsituationen und Performancedefiziten sind die Ursachen nachhaltig zu beseitigen, Wertvernichter zu eliminieren.

■ **Zukunftsmanagement:**

Die explizite Beschäftigung mit der Zukunft, insbesondere auch jenseits des bestehenden Kerngeschäftes, umfasst das klassische Innovationsmanagement, den Aufbau neuer Geschäfte sowie Lizenzmanagement und Akquisition von Venture-Kapital.



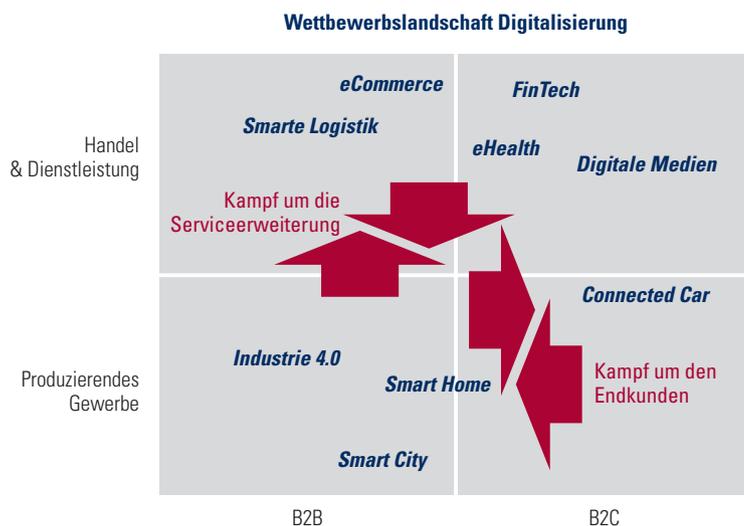
DIGITALISIERUNG VERÄNDERT DIE WETTBEWERBSLANDSCHAFT

Wird alles digital?

Digitale Transformation, Industrie 4.0, Smart Home und Smart City, Big Data, Long Data und Smart Data, smarte Lösungen und Internet der Dinge, Customer Journey und Customer Experience, eCommerce und Omni-Channel-Management, Smarte Fabrik und cyber-physische Systeme etc.. Die Anzahl der Fachbegriffe und Buzzwords rund um das Thema Digitalisierung ist groß – das Ausmaß an Missverständnissen, Konfusion und Unsicherheit in Unternehmen ist mancherorts noch größer.

Hinter dem Begriff Digitalisierung sind Veränderungen in Technologien und deren Anwendungen im täglichen Leben zu verstehen. Selbstlernende Algorithmen ermöglichen eine stets intelligentere Hilfe in unserem Berufs- und Privatumfeld. Für das Unternehmen geht es um die Identifizierung von neuen Geschäftschancen bzw. um die Absicherung eines Wettbewerbsvorteils und der Zukunftsfähigkeit.

Neben branchenspezifischen Herausforderungen werden aktuell zwei grundsätzliche Triebkräfte unterschieden, die die Wettbewerbslandschaft evolutionär oder sogar disruptiv verändern können:



■ **Den Kampf um die Serviceerweiterung:** Wo sich klassische Produkthersteller und Dienstleister mit innovativen, datenbasierten Services überbieten.

■ **Den Kampf um den Endkunden:** Wo kritische Nutzungs- und Verhaltensinformationen über den Endverbraucher einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

Ob sich ein Unternehmen auf diesem dynamischen Spielfeld erfolgreich bewegen kann, hängt davon ab, welche Antworten es auf die Herausforderung der Digitalisierung findet.

DER DIGITALE WANDEL IST FÜR JEDEN BEREITS REALITÄT

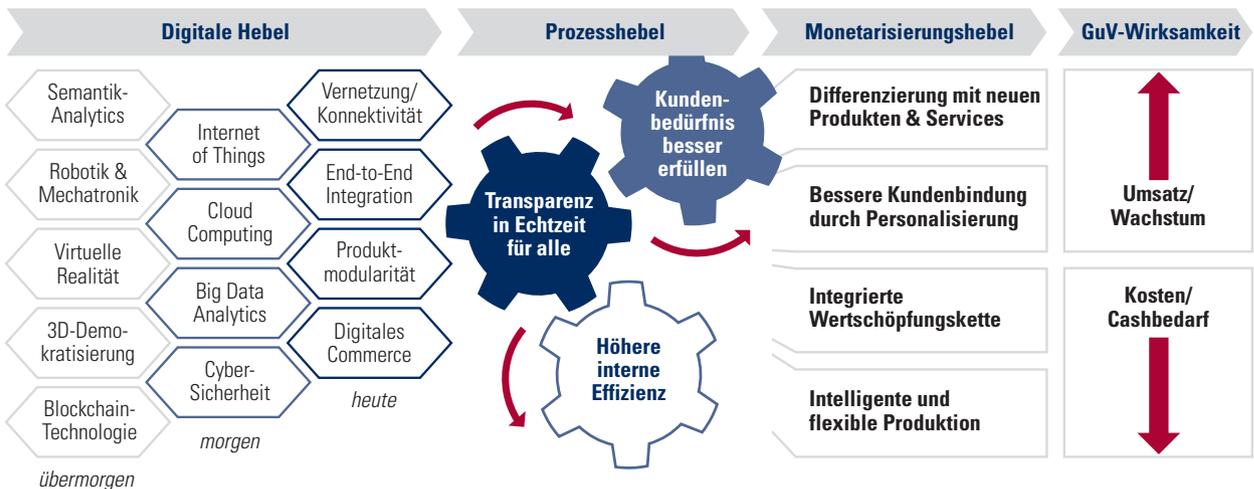
Digitalisierung ist kein Selbstzweck

Digitales Wissen ermöglicht an der Kundenfront ein besseres Verständnis vom Nutzer, seinem Verhalten und Umgang mit einem Produkt. Mit solchen Erkenntnissen entwickeln digitale Vorreiter in B2B- und B2C-Märkten auf unterschiedlichsten Ebenen und in verschiedensten Branchen bereits heute neue, maßgeschneiderte Produkte oder Services. Dies schafft Differenzierung zum Wettbewerb. Die Kundenzufriedenheit steigt und dadurch auch die Kundenbindung. Das wirkt sich positiv auf Umsätze und Wachstum aus.

Darüber hinaus werden auch Marketing- und Vertriebsprozesse digitalisiert und integriert mit Logistik, Produktion, Einkauf und F&E, um eine möglichst reibungslose Wertschöpfungskette sicherzustellen. Auf Basis einheitlicher Daten werden Systembrüche vermieden und Prozesse besser integriert. Kapazitäts-, Produktions- und Bestandsplanungen werden genauer, Massenindividualisierungen bis hin zu Losgröße 1 werden kostengünstig möglich. Auch dies schafft Differenzierung und Wettbewerbsvorteile.

DIGITALISIERUNG MUSS IN DER GUV ANKOMMEN

So wird deutlich, dass es bei der Digitalisierung auch sehr häufig um Effizienzsteigerung geht und das wirkt positiv auf die Kosten und/oder den Cashbedarf.



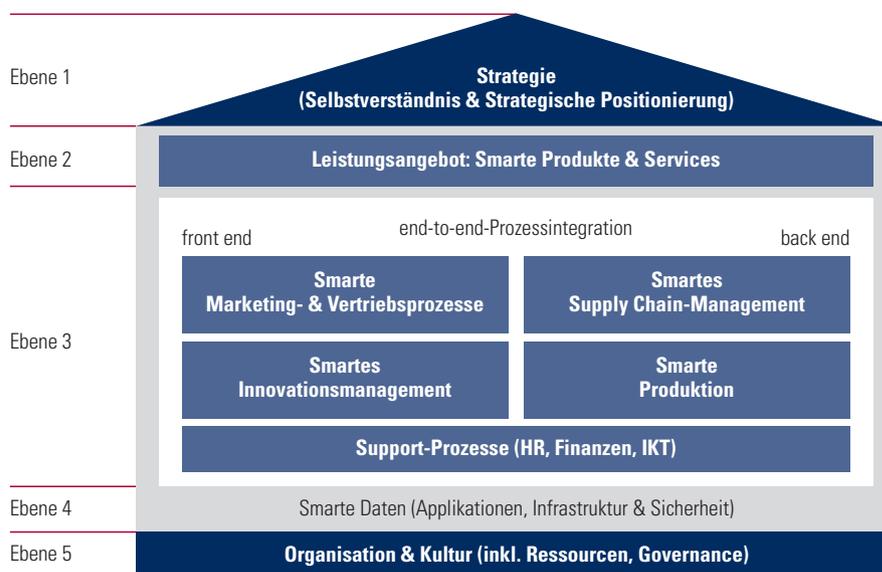
DIGITALISIERUNG: VERSTEHEN, GESTALTEN, GEWINNEN

Es gehört ohne Zweifel zu den zentralen Herausforderungen für jeden Top-Entscheider, sein Unternehmen in die digitale Zukunft zu führen.

- **Nutzen erkennen:** Die Digitalisierung schafft Wettbewerbsvorteile, die sich entweder im Kundennutzen oder in der Effizienz ausdrücken.
- **Ganzheitlich betrachten:** Die Digitalisierung ist kein isoliertes Einzelthema: Sie kann mit allen ihren Facetten in jedes Produkt und in jeden Prozess des Unternehmens einfließen und wirkt ggf. auf die gesamte Organisation und Kultur. Umso wichtiger ist es, das „große Ganze“ und die Zusammenhänge zwischen den oft funktional geprägten Sichtweisen im Blick zu haben.

ERFOLGREICH MIT DEM W&P-DIGITALISIERUNGSHAUS

- **Systematisch vorgehen:** Die digitale Entwicklung erfordert eine Vorgehensweise, die durch Struktur und Methodik gekennzeichnet ist. Ausgerichtet auf ein Ziel sind Schritt für Schritt – und nicht zufallsgetrieben/opportunistisch – die relevanten Handlungsfelder zu identifizieren, zu priorisieren und durch einen individuellen Digitalisierungspfad umzusetzen.



DIGITALISIERUNG ERFORDERT EINEN GANZHEITLICHEN ANSATZ

Unser Digitalisierungsansatz betrachtet fünf grundsätzlich zu unterscheidende Ebenen mit ihren jeweiligen Handlungsfeldern.

- **Ebene 1: Strategie (Selbstverständnis & Strategische Positionierung)** in einer digitalen Welt.
- **Ebene 2: Leistungsangebot**, das mit smarten Produkten und Services den Kundennutzen ins Zentrum stellt und so Differenzierungs- und Wettbewerbsvorteile schafft.
- **Ebene 3: Smarte Prozesse**, die für einzelne Funktionen entlang der klassischen Wertschöpfungskette mit digitalen Anwendungen Effizienzvorteile generieren:
 - **front end-Prozesse:** Smartes Innovationsmanagement (digitale Innovationssuchfelder und Produktentwicklung) und smarte Marketing- & Vertriebsprozesse (personalisierte Kundenkommunikation/-interaktion und Vermarktung)
 - **back end-Prozesse:** Smartes Supply Chain-Management (Einkauf/Beschaffung-, Logistik-, Aftersales-Prozesse) und smarte Produktion (Fertigung und fertigungsnahe Prozesse, wie z. B. Wartung und Instandhaltung)
 - **Support-Prozesse** (HR, Finanzen, IKT, etc.)

Die maximale Effizienzsteigerung im Unternehmen bietet allerdings die unternehmensübergreifende **end-to-end-Prozessintegration**, vom Kunden durch die Wertkette des Unternehmens bis hin zum Lieferanten.

- **Ebene 4: Smarte Daten** und die entsprechende Infrastruktur sind eine grundlegende Voraussetzung für digitale Lösungen und Prozesse.
- **Ebene 5: Organisation & Kultur.** Aus den Ebenen 1 bis 4 leiten sich Herausforderungen für organisatorische Strukturen und Kompetenzen, für den Einsatz von Ressourcen, aber auch für die Führungs-, Governance- und Mitarbeiterkultur im Unternehmen ab.

SELBSTVERSTÄNDNIS UND POSITIONIERUNG AUF DEM PRÜFSTAND

DIGITALES BEWUSSTSEIN ENTWICKELN

Es wäre falsch zu glauben, dass die digitalen Herausforderungen nur für IT-Unternehmen, Start-Ups und „Silicon Valley“, und nicht für das eigene Unternehmen zutreffen. Wer nur andere und nicht sich selbst als „digitales Unternehmen“ begreift, wird kaum den digitalen Wandel meistern.

Je nachdem, wo die individuellen Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen liegen, ist es von großer Relevanz, dass sich dies auch im Selbstverständnis und der Vision des Unternehmens niederschlägt. In einer Zeit rasanter Entwicklungen in Technologie und Konsumentenverhalten muss der Fokus stärker auf den Endnutzer gelegt werden. Damit einhergehend muss die eigene aktuelle und künftige strategische Positionierung kritisch überprüft werden:



■ Kunden und Zielgruppen

Entstehen im Kaufverhalten bei direkten Kunden und/oder bei Endverbrauchern neue Bedürfnisse, die man ansprechen kann?

■ Märkte

Wie verändern sich die nationalen und internationalen Märkte bzw. die verschiedenen Segmente (Sortimente, Qualitäten, Preise, Anwendungen etc.)? Welche Chancen und Risiken entstehen? Muss die eigene Positionierung im Markt überdacht werden?

■ Digitale Technologien

In welchem Ausmaß und mit welchem Wirkungsgrad werden digitale Technologien bereits in der eigenen oder vergleichbaren Branchen angewandt? Inwieweit wird heute und in Zukunft die eigene technologische Positionierung davon betroffen sein?

■ Wettbewerb

Wie reagieren bisherige Wettbewerber und inwieweit dringen ggf. auch neue, bisher nicht bekannte Wettbewerber mit ihren disruptiven Lösungen ein? Ist auch „Kooperation“ statt „Konkurrenz“ eine eventuell denkbare Neupositionierung?

■ Marke

Welchen Einfluss haben diese Entwicklungen auf die eigene Marke, ihre Positionierung und Bewertung?

SMARTE LÖSUNGEN ERGÄNZEN DAS REINE PRODUKTANGEBOT

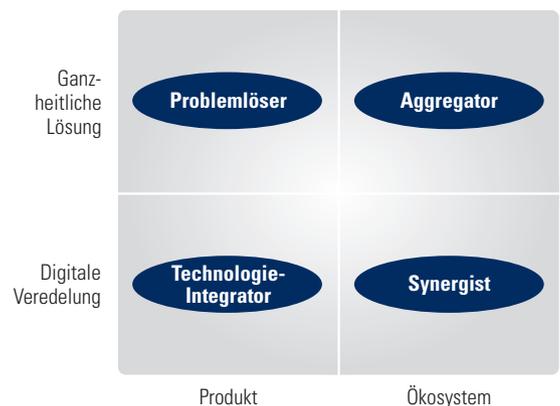
Was ist eine smarte Lösung und wie smart sollte sie sein?

Unter smarter Lösung versteht man ein Produkt, einen Service oder deren Kombination, die dem Nutzer einen neuen Mehrwert bietet. Die Smartness der Lösung basiert auf vier aufeinander aufbauenden Stufen:

- **Basisfähigkeit:** Integration von Sensoren und Aktoren zur autonomen Messung und Reaktion, Konnektivität zur Datenübertragung und -speicherung (lokal oder cloud-basiert).
- **Aktiver Nutzen:** Automatisierte Erfassung und Analyse von Produkt-, Betriebs-, Verwender- und Umgebungsdaten.
- **Zusätzlicher Mehrwert:** Angebot produktbezogener Services an direkten oder indirekten Nutzer.
- **Neues Geschäftsmodell:** Innovatives, zum Teil produktunabhängiges Nutzenangebot mit neuen Abrechnungsmodellen und Ertragsmöglichkeiten.

Die Lösung sollte so smart wie notwendig sein, um einen einzigartigen Mehrwert anzubieten, gleichzeitig so einfach wie möglich bleiben, damit die Wirtschaftlichkeit nicht durch unnötige Komplexität gefährdet wird. Welcher digitale Reifegrad bei der smarten Lösung notwendig ist, ist von ihrer strategischen Rolle abhängig:

- Der **Technologie-Integrator** veredelt sein Produkt mit digitalen Technologien, um einen höheren Nutzen zu schaffen.
- Der **Problemlöser** kombiniert ggf. Produkt und Service, um ein Problem beim Kunden zu lösen.
- Der **Aggregator** bildet die steuernde, zentrale Drehscheibe in einem herstellerunabhängigen smarten Ökosystem.
- Der **Synergist** nutzt Synergien im Ökosystem und macht sein Produkt systembereit.



... ZUR END-TO-END-VERNETZUNG

Auch die smarte Supply Chain trägt zur Schaffung des digitalen Wettbewerbsvorteils bei. Das richtige Produkt wird zur richtigen Zeit am richtigen Ort an den richtigen Kunden geliefert. Voraussetzungen dafür sind:

■ **Qualifiziertere Vorhersage und Planungsgenauigkeit**

Dank verbesserter Analysen von Technologietrends, Wettbewerbs- und Kundenverhalten sowie lokalen Ereignissen kann die strategische und operative Planung genauer werden.

■ **Höhere Transparenz und Reaktionsfähigkeit**

Eine Überwachung von Materialströmen in Echtzeit ergibt eine Transparenz über Lieferung, Bestände und Produktreichweite. Marktvolatilität, Saisonalität und Lieferrisiken können besser ausgeglichen werden.

■ **Flexibilität und Skalierbarkeit**

Komplexe und dynamische Liefernetzwerke können dank skalierbarer Prozesse effizienter gesteuert werden. Dennoch gilt weiterhin LEAN als Basis der Digitalisierung.

Industrie 4.0 beschreibt die Vision der smarten Produktion, wo sowohl Werke als auch Werkstücke durch den Einsatz cyber-physischer Systeme ressourceneffizient und qualitätssicher sich selber steuern können.

Bestehende Fabriken können bereits heute die Vorteile der Digitalisierung nutzen. Mit marktreifen Plug & Play-Lösungen wird der Maschinenpark vernetzt. Erfasste Daten können im Rahmen vom KVP benutzt werden. Der Automatisierungs- und Individualisierungsgrad (bis auf Losgröße 1) steigt dank Maschinen-zu-Maschinen-Kommunikation und einer verbesserten Systemintegration.

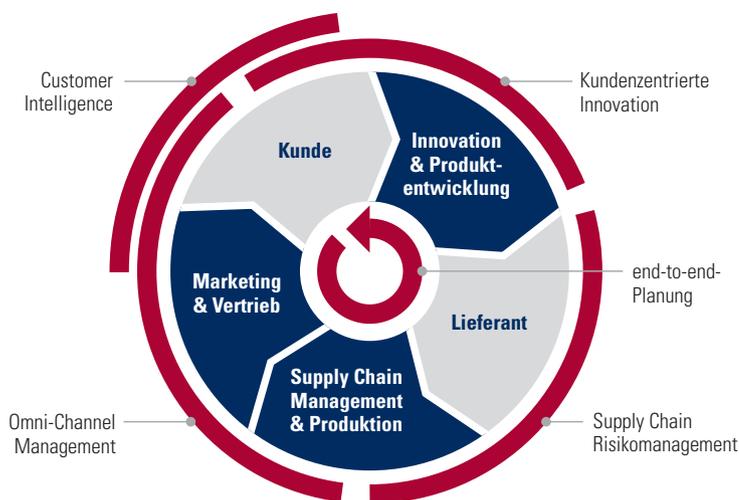
DIGITALISIERUNG KANN
SICH SELBST FINANZIEREN

Erreichte Effizienzsteigerungen können die nächste technologische Investition finanzieren. So wird die smarte Fabrik für jeden Hersteller schrittweise Realität.

DATEN ALS NEUES KOMMUNIKATIONSALPHABET

Daten sind der gemeinsame Nenner zur end-to-end-Integration

Hierdurch werden alle Prozessbeteiligten zeitgleich mit jeweils entscheidungsrelevantem Wissen versorgt. Die Folge davon ist die Beseitigung der Prozess- und Systembrüche, die Reduzierung von Insellösungen und Doppelarbeiten. Neue unternehmensübergreifende Prozesse entstehen, Kunden und Lieferanten werden besser integriert und Unternehmensbereiche besser vernetzt.



Systeme greifen dafür auf strukturierte (Zahlen) und unstrukturierte (Texte, Bilder), interne (Produktion, Produkte, Prozesse) und externe (Kunden, Lieferanten, Drittquellen) Daten zu.

Big Data (viele Daten) und Long Data (Daten, die einen sehr langen Zeitraum berücksichtigen) werden erst dann zu Smart Data, wenn sie einen echten Mehrwert schaffen, der sich in effizienten Prozessen oder höherem Kundennutzen niederschlägt.

Neben Nutzen und Wirtschaftlichkeit gilt bei der Realisierung dennoch weiterhin die IT-Sicherheit in der Form von:

- Physischer Anlagensicherheit (Zugangsschutz, Richtlinien und Prozesse)
- Zugang zum IT-Netzwerk (Firewalls, VPN-Verbindungen)
- Systemintegrität (Nutzer-Management, Systemhärtung und frühzeitige Erkennung von Angriffen)

BALANCE BEWAHREN
ZWISCHEN DATENNUTZEN UND -SICHERHEIT

DIGITALE KOMPETENZEN BEI DEN MITARBEITERN

Der Mensch ist im digitalen Zeitalter weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor

Es wird in digitalen Zeiten anders zusammengearbeitet und geführt und die Mitarbeiter müssen durch diese Veränderungen aktiv begleitet werden. Folgende Herausforderungen müssen überprüft werden:

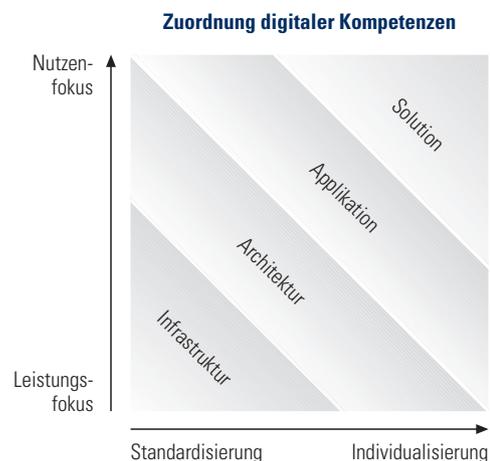
- **Führungsstrukturen:** Zu viele Hierarchieebenen und lange Entscheidungswege vermindern die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens. Wie flach müssen Führungsstrukturen werden?
- **Verantwortlichkeit:** Wer trägt Verantwortung für Digitalisierungsinitiativen heute und morgen? Ist ein Chief Digital Officer notwendig?
- **Entscheidungsverhalten:** Durch eine höhere Transparenz in Echtzeit werden Entscheidungen anders getroffen? Wann entscheidet der Mensch und wann der Algorithmus?
- **Change Management:** Arbeitsweise und Kompetenzanforderungen ändern sich. Wie werden die Mitarbeiter bei diesen Veränderungen begleitet und gegebenenfalls weiterqualifiziert?

MENSCH UND TECHNOLOGIE ZUSAMMEN WEITERENTWICKELN

Aufbau und Zuteilung digitaler Kompetenzen

Die herkömmliche IT kann die Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Produktion nicht allein stemmen. Deshalb müssen digitale Kompetenzen aufgebaut und zusammen mit vorhandenen IT-Ressourcen fachlich wie folgt neu organisiert werden:

- Infrastruktur: Kommunikation, Hardware, Rechenkapazität, Daten-Hosting
- Architektur: ERP-Systeme, Daten-Management
- Applikation: Mobile bzw. Online-Apps, Datenvisualisierung
- Solution: Produkt-eingebettete Technologie, Prozessoptimierung

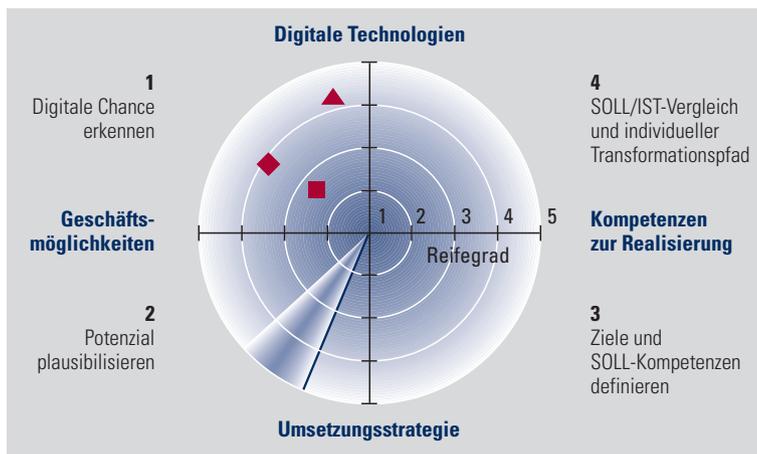


DIGITALE TRANSFORMATION UMSETZEN

Strategisch, ganzheitlich und auf Mehrwert fokussiert

Outside-In Perspektive

Inside-Out Perspektive



Das maximale Digitalisierungspotenzial wird weder mit opportunistischen Initiativen noch mit dem funktionalen Ansatz ausgeschöpft. Vielmehr besteht das Risiko widersprüchlicher Silo-Initiativen, teurer Fehlinvestitionen, verpasster Marktchancen und vom Wettbewerb überholt zu werden.

Das *Digitale Radar* von W&P ergänzt die rein interne Sichtweise auf das Unternehmen (Inside-Out) um relevante externe Faktoren (Outside-In):

- 1 Digitale Chance erkennen:** Aus Entwicklungen in Technologie und Konsumentenverhalten das Potenzial für Innovation, Effizienz und Wachstum erkennen und bewerten.
- 2 Potenzial validieren** pro Ebene des **W&P-Digitalisierungshauses**:
 - Strategische Positionierung
 - Smarte Produkte und Services
 - Smarte Prozesse (front end, back end, end-to-end)
 - Smarte Daten
 - Organisation und Kultur
- 3 Kompetenzen definieren:** Identifizierung der notwendigen digitalen Kompetenzen mit jeweils einem Reifegrad von 1 (nicht vorhanden) bis 5 (aktueller state-of-the-art erreicht).
- 4 Individuellen Transformationspfad festlegen:** SOLL-IST-Gap-Analyse der Kompetenzen (Instrumente und Methoden, Infrastruktur, Ressourcen, Mitarbeiter bzw. Qualifikationen) und Festlegung des individuellen Transformationspfads.

Die digitale Transformation ist ein langes Rennen. Nur wer mitrennt, kann gewinnen! Lassen Sie sich durch W&P dabei begleiten, um sicher ans Ziel zu kommen!

DER UNTERSCHIED IN DER BERATUNG

Woran lässt sich der für Ihr Unternehmen, für Ihre Problemstellung oder für Ihre strategische Zukunftsplanung am besten geeignete Berater erkennen? Natürlich an der Kompetenz. Natürlich am Wissen um Branchen und Märkte. Natürlich an Erfolgen.

Vor allem aber an seinem Selbstverständnis. Schließlich ist das Beratergeschäft ein vertrauliches und verbindliches Personen- und kein Zaubergeschäft, auch wenn darin selbst ernannte Magier auftreten. Es steht und fällt daher mit der Persönlichkeit des Beraters, mit seinen erlernten und erworbenen Fähigkeiten, mit seinen wachen Sinnen für Situationen und Lösungen, für Menschen und Kulturen.

Schließlich geht es darum, für ein Unternehmen oder eine Organisation in ganz unterschiedlichen Situationen und aus ganz unterschiedlichen Gründen hilfreich, kenntnisreich und ideenreich als beratender Partner und Spezialist auf Zeit zu handeln. Es gilt, Probleme ganz individueller Art gemeinsam, seriös und wirkungsvoll zu lösen.

Hier ist die Fähigkeit gefordert, komplexe oder gar gegenläufige Entwicklungen intellektuell miteinander zu verknüpfen: basierend auf hohem fachlichen Branchen- und Marktwissen, auf spezifischem Methodenrepertoire, auf einem Mix aus praktischen Sinnen und analytischer Intuition. Das macht den Unterschied in der Beratungsleistung. Das macht das Beratungsunternehmen Dr. Wieselhuber & Partner einzigartig.

Gefragt sind weder Zeitgeist noch Zukunftsangst. Deshalb lösen wir Problemstellungen unternehmerisch und das heißt: strategisch und dauerhaft. Auf diese Qualitäten und Qualifikationen kommt es an. Umso mehr, als im zunehmenden Wettbewerb um eine starke Kapitalausstattung und hohe Kapitalverfügbarkeit – als Ergebnis von Globalisierung, Automatisierung und dem Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie – die richtige Strategie der Werttreiber Nummer eins ist.

Lassen Sie uns Ihren Erfolg gemeinsam gestalten.

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Telefon +49 (0)89 286 23-0 · Telefax +49 (0)89 286 23-290
info@wieselhuber.de · www.wieselhuber.de