

---

Transformation globaler Unternehmen

## Wie Weltmarktführer vorne bleiben

*Eine zunehmend instabile Welt und die Digitale Transformation verändern das Zielbild der Unternehmen. Sie stehen unter Druck, eine neue Generation von Unternehmenslösungen zu schaffen. Dazu sind Agilität, neue Fähigkeiten und disruptive Denkweisen gefordert.*

Europas Topunternehmen stehen gut da im globalen Wettbewerb. Diese im deutschsprachigen Raum so titulierten Weltmarktführer definieren sich über Exzellenz. Ihr nachhaltiger Erfolg basiert auf einer Reihe von spezifischen Eigenschaften. Produktqualität steht dabei an allererster Stelle. Hidden Champions verbessern ihre Produkte stetig, sie befriedigen höchste Ansprüche, Kundenzufriedenheit ist das oberste Ziel. Ihre Ambition ist die Marktführerschaft, ihre Basis die nachhaltige, klare Strategie. Sie streben nach Wachstum in einer wohldefinierten Nische, um dort weltweit die Besten zu sein. Sie sind hochinnovativ und werden meist von einer starken Unternehmenskultur getragen. Auf allen wichtigen Märkten sind sie aktiv.

### Wachstumsschmerzen

Das Wachstum hat jedoch seine Tücken. Wie den immer mächtigeren und komplexeren Tanker steuern? Wie den oft rasanten Zuwachs an neuen Betriebsstätten, Landesgesellschaften und Zukäufen, wie die Expansion der Marktaktivitäten rund um den Globus in den Griff bekommen?

„ONE Global Enterprise“, das war bis vor wenigen Jahren nicht nur im Fokus der Besten, sondern das Ziel nahezu aller mittelgroßer und großer Industrieunternehmen. Ein robustes Rückgrat zur Gestaltung des globalen Geschäfts musste her: Eine Lösungsplattform, die ein unternehmensweites Geschäftsprozessmanagement auf Basis einer weltweit verfügbaren, nahtlos integrierten und auf wenige Instanzen konsolidierten IT-Systemlandschaft ermöglicht. Den Kern bildet SAP-Software. Die Vision war das strukturell gestärkte Gesamtunternehmen aus einem Guss.

### Neue Rahmenbedingungen

Wie steht es damit heute? Manche Firmen haben ihr Ziel erreicht, viele sind nach wie vor unterwegs. Doch inzwischen haben sich die Rahmenbedingungen merklich geändert. Die Welt ist im Umbruch. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind die Schlüsselworte einer neuen Realität des Wirtschaftens, die sich in immer kürzeren Zyklen wandelt. Pandemien, die Klimakrise, die Rückkehr

---

der Autokratien, neue politische Verwerfungen und ihr Einfluss auf die globale Wirtschaft, Engpässe in der Supply Chain, Cyberangriffe, die Energiekrise und das Streben nach Nachhaltigkeit, all das sind Belege für die vielschichtigen Herausforderungen an die Unternehmensführung, die gelöst werden müssen.

Diese Veränderungen wirken unmittelbar auch auf die Anforderungen, die Unternehmen an ihre Lösungsplattform stellen. In besonderem Maße betroffen ist das spezifische Geschäftsmodell der Weltmarktführer und ihr Selbstverständnis im Wettbewerb. Ihnen angemessen zu begegnen, ist erfolgskritisch für ihren Führungsanspruch und wird entscheidend beeinflussen, wie sie ihren Status und ihre Vorreiterrolle künftig bewahren und weiter ausbauen können.

### **Plattform für globale Governance**

Warum? Gerade in Zeiten einer Um- und Neuordnung des globalen Wirtschaftslebens wird die Fähigkeit, internationales Geschäft über ein robustes globales Steuerungsmodell mit hoher Transparenz, einheitlichen Geschäftsprozessen und harmonisierten Daten unternehmensweit effizient betreiben zu können, im Wettbewerb den Unterschied machen. Eine starke Unternehmensplattform ist die Voraussetzung für übergreifende Governance in Krisen- wie in Wachstumssituationen. Sie ermöglicht gezieltes Handeln und den schnellen Durchgriff auf die weltweite Organisation. Das ist unverzichtbar - aber angesichts der neuen Qualität der Herausforderungen an die Unternehmensführung nicht mehr genug.

Das qualitativ Neue ist die Digitale Transformation: sie gilt es zu meistern. Neue Geschäftsmodelle sind zu integrieren. Neue digitale Assets müssen aufgebaut werden, die es den Unternehmen ermöglichen, Schritt zu halten mit einer sich immer schneller drehenden digitalen Wirklichkeit, ihren Kundenerwartungen, Produkthanforderungen, logistischen, finanziellen und technologischen Konsequenzen.

### **Hybride Business-Architektur**

Die integrierte digitale Lösungsplattform der Zukunft ist weniger einförmig und aus einem Stück gebaut. Sie ist erweitert, erstreckt sich als Ende-zu-Ende Prozessarchitektur über die interne und externe Wertschöpfungskette, über komplexe Liefernetze und eine in digitalen wie analogen Kanälen eingefasste, multiple Kundenerfahrung hinweg. Sie ist ein hybrides Gebilde, mit agilen Applikationen rund um einen stabilen standardisierten Kern, angereichert mit neuen Technologien wie AI (Artificial Intelligence) oder ML (Machine Learning), die proaktive Intelligenz in operative Prozesse einbringen.

---

Keine statische, sondern eine wachsende, flexibel erweiterbare Architektur, dominiert von Betriebsmodellen aus der Cloud, und eine Gesamtlösung, die weit stärker noch als bisher nicht nur von SAP, sondern von Softwarepaketen unterschiedlicher Hersteller getragen wird.

Es sind neue, erweiterte Anforderungen an die Gestaltung der Unternehmensplattform, die sich mit den alten Rezepten und vorhandenen, über die Jahre erarbeiteten Fähigkeiten nicht einfach lösen lassen. Kein Business as usual, ein struktureller Bruch. Neue Fähigkeiten müssen aufgebaut werden. Neue Technologien, Methoden und Denkweisen halten Einzug, befördert überdies vom demografischen Wandel und dem Generationswechsel in der Belegschaft. Die über die Jahre der kultivierten Produkt-Exzellenz eingeschiffene Arbeitsweise der Firmen muss sich hinterfragen angesichts der spezifischen Qualität dieses Neuen. Eine Agilisierung der Organisation ist einzuleiten, will man der Logik und Geschwindigkeit neuer intelligenter Technologien und datengetriebener Geschäftsmodelle gerecht werden und diese im Sinne des eigenen Fortschritts nutzen.

#### **Globaler Berater aus der Heidelberger Bahnstadt**

So wie die Unternehmensplattform an Ausdehnung gewinnt, müssen auch die Unternehmen ihren Wirkungskreis erweitern. Die neue Wirklichkeit erfordert ein stärkeres Denken und Handeln in Ökosystemen. Die Bedeutung von Geschäftspartnern wächst und damit auch die relative Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von strategischen Kooperationen. Dies ist in gleicher Konsequenz auch bei der Lieferung der neuen, erweiterten Generation von Unternehmenslösungen zu beachten.

Langfristige strategische Partnerschaften sind ebenso wichtig wie Berater auf Augenhöhe, die das Kundenproblem in den Fokus nehmen und Prozess-Know-how in der jeweiligen Industrie mitbringen. cbs hat sein Headquarter in der Heidelberger Bahnstadt und sieht sich als Entwicklungsplattform für hochqualifizierte und engagierte Berater, die gerne im globalen Umfeld für Weltmarktführer tätig sind. Seit der Gründung im Jahr 1995 wächst die cbs-Gruppe kontinuierlich, in den vergangenen vier Jahren von 500 Beratern auf inzwischen 1.300 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, mit anhaltend großer Ambition nach vorn.

#### **Neue Technologien, Methoden und Denkweisen sind gefragt**

Letzten Endes stellt die Gestaltung einer zukunftsfähigen Unternehmensplattform die Unternehmen in ihrem Wesenskern auf die Probe. Es geht um die Resilienz und Wandlungsfähigkeit einer der Schlüsseleigenschaften von Weltmarktführern – ihrer Unternehmenskultur. Die Kunden müssen sich in einem nie dagewesenen Spagat beweisen und die neue Bimodalität als permanenten Prozess nicht

---

nur in der IT, sondern in allen betroffenen Unternehmensbereichen bewältigen. Auf der einen Seite heißt es, im kontrollierten Modus der globalen Steuerung und operationalen Exzellenz weiterzugehen, zugleich aber mit kreativer Energie, hohem Freiheitsgrad und agilen Vorgehensweisen neue Wege zu beschreiten. Kontrolle und Freiheit, Standard und Flexibilität, Erfahrung und Kreativität, Vollzug des Bewährten und Exploration des Neuen, Best Practice und Innovation – das sind die Gegensätze einer neuen Zeit, die die Organisationen in hohem Maße fordern und gehörig Reibung erzeugen.

### **Leuchtturmprojekte im SAP-Umfeld**

Die gute Nachricht: NEXT ONE, das Zielbild der nächsten Generation der Unternehmenslösungen für die Weltmarktführer, lässt sich konkret fassen und beschreiben. Bei aller Vorläufigkeit und Ungleichheit der Reifgrade der Softwarelösungen und Roadmaps, kann die neue Unternehmensplattform schon heute mit einem verlässlichen Plan gebaut werden. Auch der Weg dorthin lässt sich, mit der richtigen Philosophie, Methodik und Technologie im Gepäck, sicher und erfolgreich beschreiten; dies belegen Leuchtturmprojekte im SAP-Umfeld bereits eindrucksvoll.

So haben die Schott AG in Mainz, Weltmarktführer für Spezialglas (16.500 Mitarbeitende, 2,4 Mrd. Euro Jahresumsatz), die Viessmann Group (Heiztechnik, 12.000 Beschäftigte) und der globale Chemiekonzern Kemira (3,6 Mrd. Euro Jahresumsatz, 63 Produktionsstandorte in mehr als 100 Ländern) aus Helsinki jeweils eine neue digitale Zukunftsplattform auf Basis von SAP S/4HANA erfolgreich implementiert. Kemira ist sogar der Sprung in die Cloud gelungen. Betroffen waren die gesamte Organisation und deren Geschäftsprozesse weltweit. Diesen Pionier-Unternehmen sind strategische Unternehmensprojekte gelungen, die in puncto Komplexität, Innovationsgrad, Geschwindigkeit und Wertschöpfung weltweit Maßstäbe setzen.

Leidenschaft, Mut und Innovationsgeist sind gefragt – es gilt, die ureigenen Stärken von Weltmarktführern zu aktivieren und in die Sphäre der Unternehmenslösungen zu tragen. Warum nicht auch hier die eigenen Ansprüche heben und zum Vorzeigeunternehmen der nächsten Generation der Unternehmenslösungen werden? Gelingt das, steigen die Chancen, dass die Weltmarktführer auch auf Dauer da bleiben, wo sie auf Grund ihrer Ambition hingehören: ganz oben.

**Umfang: 9.320 Zeichen**