Strategien zur Umsetzung der digitalen Transformation

... aus der Sicht eines mittelständischen 'Hidden Champions'

Bearbeitet von Von Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz, und Werner Weiss

1. Auflage 2019. Buch. XII, 140 S. Klappenbroschur ISBN 978 3 8006 5923 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

Wirtschaft > Management > Unternehmensführung

Zu Inhalts- und Sachverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Verwandte Ideen wurden bereits zu früherem Zeitpunkt von Staber und Sydow (2002) vorgetragen, die den Begriff der organisationalen **Adaptionsfähigkeit** in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen gerückt haben.

Allerdings sollen Unternehmen hier keineswegs als passiv-reaktive Akteure konzipiert werden. Ein offenes Managementverständnis geht vielmehr auch von einer proaktiven Unternehmensführung aus.

Als **Fazit** gilt es zu konstatieren, dass das hier vorgetragene, offene Managementverständnis darauf abzielt, die Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu gewährleisten. Dies erfolgt im Kern durch offene Innovations- und Strategiefindungsprozesse, die über die organisationalen Grenzen hinausgehen. Wie sich ein solches offenes Managementverständnis am Beispiel von Insiders Technologies als mittelständischer Hidden Champion wiederfinden lässt, steht im Anschluss an ein kurzes Portrait von Insiders Technologies (3) anhand von ausgewählten Erfolgsfaktoren im Mittelpunkt (4).





3 Insiders Technologies – ein Hidden Champion des deutschen Mittelstands

Kompakt:

Nach der Lektüre dieses Kapitels sind Sie in der Lage, ...

- ... die wesentlichen Meilensteine und Merkmale der Unternehmensentwicklung von Insiders Technologies wiederzugeben,
- ... die zentralen Konturen der digitalen Transformation am Beispiel von Insiders Technologies in einer Theorie und Praxis verbindenden Art und Weise zu erörtern sowie
- ... die Besonderheiten eines mittelständischen Unternehmens mit Blick auf die Digitalisierung zu reflektieren.

3.1 Vom Spin-off zum Hidden Champion

Nachstehend steht Insiders Technologies im Mittelpunkt, ein Hidden Champion (Simon 2012) der digitalen Transformation (Heinlein und Weiss 2017). Um ein greifbares Bild der Unternehmung zu erhalten, wird Insiders Technologies zunächst vorgestellt, bevor anschließend zentrale Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation am Beispiel von Insiders Technologies erläutert werden.

Kommen wir zunächst zur Schilderung der Entwicklung von Insiders Technologies. Um den Erfolg und die wesentlichen Charakteristika des Unternehmens angemessen begreifen zu können, ist es notwendig, zum Ursprung zurückzukehren (3.1.1). Denn die Entstehung bzw. der Impetus für die Gründung von Insiders Technologies hält bereits im positiven Sinne der Pfadabhängigkeit (Sydow et al. 2009) Informationen bereit, die aufschlussreich sind, um das Unternehmen zu verstehen (3.1.2). Im Anschluss daran wird die gegenwärtige Situation im Jahr 2018 präsentiert (3.2).

3.1.1 Die Ausgründung aus dem DFKI - It's People's Business

Als Ausgangspunkt kann in vielerlei Hinsicht das **Deutsche Zentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Kaiserslautern** betrachtet werden, die in Deutschland führende Forschungseinrichtung für anwendungsorientierte Grundlagenforschung auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz. So ging Insiders Technologies 1998 als Spin-off aus dem DFKI hervor, was das Unternehmen bis heute in verschiedener Hinsicht prägt.

Personell lässt sich zunächst festhalten, dass die Gründer von Insiders Technologies um den heutigen Geschäftsführer und Koautor Werner Weiss aus dem DFKI stammen. **Werner Weiss** war als wissenschaftlicher Mitarbeiter in einer Reihe von Projekten für verschiedene Landes- und Bundesministerien sowie Industriepartner

tätig und präsentierte im Jahr 1998 auch erste Geschäftslösungen auf der CeBIT (Centrum der Büro- und Informationstechnik) in Hannover.

Die **technologische Basis** der heutigen smart-Produkte von Insiders Technologies wurde bereits in den 1990er Jahren im Forschungsbereich Knowledge Management des DFKI unter der Leitung von Andreas Dengel gelegt. Die **innovativen Produkte und Lösungen**, die auf der CeBIT präsentiert wurden, zahlten sich unmittelbar aus. So wurde mit der R+V Versicherung der erste Kunde für Insiders Technologies gewonnen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Insiders Technologies nicht nur erstmals am Markt sichtbar wurde, sondern bereits früh mit technologisch führenden Produkten Maßstäbe im Markt setzte

3.1.2 Die digitale DNA eines Innovationsführers

Die Markteinführung von Innovationen wurde in den folgenden Jahren konsequent fortgeführt. Insiders Technologies setzte mit jedem neuen Produkt technologische Maßstäbe für das Inputmanagement in Unternehmen. So galt beispielsweise das Produkt smart PKV von Beginn an als technologisch führend und Meilenstein in der Verarbeitung medizinischer Leistungsbelege. Das Produkt entstand in enger Kooperation mit Kunden und überzeugte nicht zuletzt dadurch sofort im Markt. Insiders Technologies wurde schnell zum Marktführer im Inputmanagement für Private Krankenversicherungen in Deutschland – eine Position, die bis heute konsequent ausgebaut wird. Zugleich prägte die damit einhergehende Netzwerk- und Kundenorientierung das Unternehmen Insiders Technologies nachhaltig. Auch bei der Rechnungsverarbeitung setzte Insiders Technologies sofort neue Maßstäbe. Das Produkt smart INVOICE setzt sich mit großem Abstand als technologisch bestes Produkt schnell in den verschiedensten Branchen durch. Unternehmen aus Handel, Industrie oder Energieversorgung profitieren von der innovativen Software aus Kaiserslautern

Als Wirtschaftsingenieur brachte Werner Weiss durch sein Studium an der Technischen Universität Kaiserslautern ein ausgeprägtes Interesse an Problemlösungen und an dieser konsequenten Anwendungsorientierung mit sich, die das Unternehmen bis heute auszeichnen. So werden die Kunden in partnerschaftlicher Kooperation mit in die Entwicklung integriert, um so bestmöglich von den Produkt- und Dienstleistungsangeboten von Insiders Technologies zu profitieren. Eine an den Bedürfnissen der Kunden vorbei ausgerichtete Forschung und Entwicklung lässt sich nicht wiederfinden. Regelmäßige Anwendertreffen, Arbeitskreise und Produktgruppen bieten Raum für intensiven Erfahrungsaustausch. Im ständigen Dialog mit den Anwendern entstehen immer wieder neue Ideen. Plakativ ließe sich hier also formulieren, dass eine Strategie des "market pull', nicht des "market push' verfolgt wird. Letztlich lässt sich dies von der ersten Stunde bis heute festhalten: Der unmittelbare Kundennutzen steht konsequenterweise im Vordergrund, woraufhin innovative und anspruchsvolle technologische Lösungen gefunden werden. Neben dieser ausgeprägten Kundenzentrierung stehen parallel auch immer modernste Entwicklungsmethoden und eine interdisziplinäre Teamorientierung im Fokus.

Insiders Technologies kooperiert seit jeher **mit renommierten und führenden Forschungsinstituten**. So ist das Unternehmen nicht nur das erfolgreichste Spin-off

des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz, sondern setzt auf Kooperationen mit wissenschaftlichen Institutionen, wie etwa dem Fraunhofer Institut für Experimentelles Software Engineering (IESE) oder der Technischen Universität Kaiserslautern. Auf diese Weise vereinen sich Anforderungen der Kunden mit renommierten **Methodenkompetenzen**. So entsteht hochinnovative Software im Zusammenwirken von technologisch führenden Methoden mit aktuellen Marktanforderungen, so wird eine konsequente Verbindung zwischen Theorie und Praxis geschaffen.

Zugleich setzt Insiders Technologies auf **multidisziplinäre Teams**, in denen es vor allem auf Diversität ankommt. Mit diesen cross-organizational Teams aus unterschiedlichen Abteilungen stellt Insiders Technologies sicher, dass Prototypen, Bedürfnisse und Ergebnisse stets aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Aus diesen verschiedensten Kompetenzen entsteht die **Innovationskraft** des Unternehmens, von der am Ende der Kunde und schließlich auch dessen Endkunde profitieren. Ein angenehmer Nebeneffekt ist dieser: Mit der Interaktion zwischen den Abteilungen etabliert sich eine unternehmensweite **Innovationskultur**. Zugleich entsteht ein verbindender Teamspirit. Das Team gewinnt, wenn die Lösung erfolgreich ist, und sich zugleich jeder durch seine eingebrachten Ideen mit dem Ergebnis identifiziert.

Parallel hat Insiders Technologies aber auch schon früh erkannt, dass Innovativität noch mehr braucht als Kooperationen und Kunden. Seit jeher wird daher das Credo gelebt, dass Innovation Raum braucht, "Freiraum" im wahrsten Sinne des Wortes, in dem sie entstehen kann. So dominieren die auf offenen Austausch und Interaktion hin ausgelegten Räumlichkeiten, die Kreativität und Teamarbeit ermöglichen und fördern sollen. Mobile Einrichtungsgegenstände und Möbel oder verschiebbare Trennwände sorgen dafür, dass Arbeitsräume stets variabel gestaltet werden können, je nach Aufgabe und Teamgröße. Gerade diese Open-Space-Raumkonzeptionen werden von allen Teilen der Belegschaft geschätzt. Auch in den noch näher zu erläuternden Innovationsaktivitäten, wie etwa dem Design Thinking, spiegelt sich diese räumliche und mentale Offenheit letztlich wider.

In gleichem Atemzug sei auch eine **partizipative Haltung** angeführt. Dies lässt sich damit begründen, dass das Gründungsteam um Werner Weiss herum von Anfang an auf kooperatives Verhalten untereinander, aber auch mit Kunden oder Kooperationspartnern setzte. Dieses Mindset des Gründungsteams ist bis heute integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sowie Basis für den respektvollen Umgang miteinander.

Diese Evidenzen verdeutlichen, dass drei wesentliche Aspekte die **DNA von Insiders Technologies** prägen, die sich heute unter dem Begriff **smart Innovation** zusammenfassen lassen: die bereits ins Feld geführte konsequente Kundenzentrierung, die intensive Forschungs- und Technologieausrichtung und die Innovationsorientierung. Deren Auswirkungen auf das Unternehmen in heutiger Form wollen wir im Folgenden näher nachgehen.

3.2 Insiders Technologies heute – dreifacher Katalysator für die digitale Transformation

Insiders Technologies ist mittlerweile ein etabliertes und sehr erfolgreiches mittelständisches Unternehmen, das auf einen Kundenstamm von derzeit rund 2.000 Unternehmen verweisen kann. Zudem sind die Kunden nicht nur in einer Branche angesiedelt. Es gibt kaum mehr eine Branche, die nicht bedient wird, und auch der Markt ist längst nicht mehr auf den deutschen oder deutschsprachigen Raum konzentriert. So ist Insiders Technologies heute längst auf dem Weg zum Global Player, betreut werden nationale und internationale Installationen auf allen Kontinenten.

Insiders Technologies ist hierbei in **dreierlei Hinsicht ein Hidden Champion der Digitalisierung**. Dies umfasst zunächst die innovative Hochtechnologie-Angebotspalette (3.2.1). Außerdem wird die digitale Transformation auch innerhalb von Insiders Technologies durch die Geschäftsführung vorgelebt und von der Belegschaft als Wertegerüst mitgetragen (3.2.2). Schließlich dient Insiders Technologies auch als Katalysator und Vorbildfunktion für die Kunden, indem durch die kundenfokussierte Kooperation immer wieder positive Wirkeffekte mit Blick auf die digitale Transformation erzeugt werden (4.4).

3.2.1 Ovation – innovative Hochtechnologie Made in Kaiserslautern

Erstens und am intuitivsten zugänglich lässt sich festhalten, dass Insiders Technologies Produkte und Dienstleistungen für das moderne Omnikanal Input Management und Kundenkommunikation anbietet, was dem neuesten Stand digitaler Technologien entspricht.

Im Zentrum steht dabei stets **OVATION**, die künstliche Intelligenz in allen Produkten von Insiders Technologies. KI wird bei Insiders Technologies seit jeher als Elixier begriffen, welches quasi die wichtigste "Zutat" für sämtliche Innovationen darstellt. Als Folge hiervon ist es wenig überraschend, dass KI ein zentraler Treiber der Technologie- und Wettbewerbsführerschaft von Insiders Technologies ist.

Produktseitig geht es zunächst immer um die Verarbeitung von Dokumenten über verschiedenste Eingangskanäle (vgl. nachstehende Darstellung) im sog. **Digital Mailroom**. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um Papierpost oder Fax, um elektronische Kommunikation über E-Mail, SMS oder Social Media handelt. Ebenso irrelevant ist es, welche Dokumente bei einem Unternehmen eingehen – unstrukturierter Posteingang, Rechnungen, Bestellungen, medizinische Leistungsbelege, Anträge, Kündigungen, Beschwerden usw. Die Produkte von Insiders Technologies organisieren diesen gesamten Dokumenteneingang in den Unternehmen hocheffizient.

Zugleich stellen die Produkte anschließend eine medienadäquate Reaktion auf alle Anliegen der Kunden der Unternehmen sicher und sorgen für eine passgenaue Kommunikation mit den Kunden. Dieses **Response Management** lässt sich am besten mit den Erwartungen der Kunden zusammenfassen: "Mobil, einfach und schnell!" Denn so lautet heute die Antwort von Kunden auf die Frage, wie sie mit einem Unternehmen kommunizieren möchten. Unabhängig vom gewählten

Kommunikationskanal müssen Unternehmen daher heute so aufgestellt sein, wie ihr Kunde mit ihnen in Kontakt treten möchte. Denn der Kunde steht heute mehr denn je im Mittelpunkt. Er gibt den Takt vor, bestimmt damit den Inhalt und das Medium, aber vor allem die Geschwindigkeit der Kommunikation. Im Zeitalter der digitalen Transformation wird der Kunde zum digitalen Kunden.

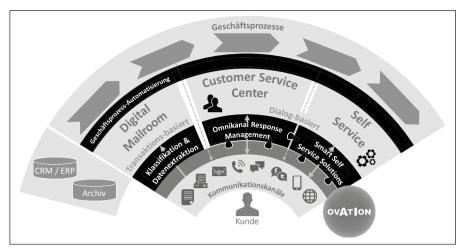


Darst. 3.1: Das digitale Unternehmen – für den digitalen Kunden immer, überall und über alle Kanäle verfügbar.

Quelle: Insiders Technologies (2018).

Die innovativen Produkte von Insiders Technologies sorgen dafür, dass unterschiedliche, vor allem digitale Kommunikationskanäle für eine ganzheitliche Kundenkommunikation zusammengeführt werden. Hierfür werden **kundenzentrierte Innovationen** entwickelt, die direkt am Nutzungsverhalten und den Bedürfnissen der Endkunden ansetzen.

Folgende Darstellung verdeutlicht den gesamten Kontext einer modernen Kundenkommunikation: Der Kunde sendet über verschiedenste Kanäle Dokumente oder Nachrichten an ein Unternehmen. Im Digital Mailroom werden diese Informationen gleichsam organisiert, d. h. klassifiziert und relevante Daten extrahiert. Dann beginnt der Dialog mit dem Kunden: Das **Customer Service Center** erledigt über das Response Management die passende Antwort. Im Idealfall wird der Kunde im **Self Service** in diesen Prozess aktiv eingebunden. Der Kreis schließt sich mit einem abgeschlossenen Geschäftsvorfall.



Darst. 3.2: Future Customer Communication. Quelle: Insiders Technologies (2018).

Zur Veranschaulichung sei auf das **Beispiel Arztrechnungen** verwiesen. Anstatt zeitraubende und mit verschiedenen Unwägbarkeiten (z. B. Verlust oder verzögerte Zustellungen) versehene Postwege zu nutzen, wird die kundenseitige Nutzung und Eingabe von Informationen durch Smartphones oder Tablets ermöglicht. So kann der Endkunde einer Krankenversicherung mit einer App jederzeit bequem seine Arztrechnungen erfassen, in Echtzeit an seine Versicherung senden und den Status der Rechnungsverarbeitung sowie der Rückvergütung verfolgen. Aus Sicht der Versicherung wird der Geschäftsvorfall mit der Einreichung per App optimiert. Die Informationen aus den Dokumenten landen direkt beim zuständigen Sachbearbeiter, der den Geschäftsvorfall sofort erledigen kann. Die unkomplizierte Bearbeitung spart der Versicherung Kosten und Zeit, die Qualität erhöht sich. Am Ende steht der zufriedene Kunde, der unmittelbar seine Erstattung erhält.

Im zentralen Handlungsfeld der Kundenkommunikation bietet Insiders Technologies auch sog. **Chatbots** (vgl. nachstehende Darstellung) an, die sinnbildlich zukunfts- und richtungsweisende Entwicklungsschritte darstellen. Chatbots, kurz Bots, sind **Kommunikationssysteme**, die üblicherweise für den Einsatz mit Kunden konzipiert sind.

Dabei ist es unerheblich, ob der Kundenaustausch textbasiert oder sprachbasiert erfolgt. In jedem Fall stehen der Austausch mit Kunden und die Bearbeitung von dessen Anliegen im Mittelpunkt. Daher rührt auch der Name Chatbot, was sich mit "plaudernder Roboter" übersetzen lässt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Kundenkommunikation mittels Chatbots heutzutage weit über banale Abfragen hinausgeht. Vielmehr geht es heute darum, den Kunden einen Service zu bieten, sein Anliegen unkompliziert und intuitiv, schnell und passgenau, vor allem aber selbst zu erledigen. Bei Versicherungen sind dies beispielweise Beitragsänderungen, Versicherungskarten, die ersetzt werden müssen, oder geänderte Bankoder Adressdaten. Bei Energieversorgern geht es um Zählerstandsmeldungen, Änderungen von Abschlagszahlungen, Lieferummeldungen oder -abmeldungen.