

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. Mai 2017

Chefs unterschätzen die Digitalisierung

Digitalaktivitäten sind oft nicht mehr als ein Feigenblatt – wie die Berufung eines Chief Digital Officers. Der Berater Eventure hat bessere Ideen.

B.K./csc. DÜSSELDORF, 17. Mai. Christian Lütke hat sich einst mit einem Digitalprojekt an starren Konzernstrukturen aufgerieben - und ist gerade deshalb heute ein erfolgreicher Unternehmer. Für einen großen Medienkonzern sollte er vor Jahren eine Online-Lernplattform für Kinder aufbauen. Doch die Skepsis im Haus war groß. Ihm seien viele Steine in den Weg gelegt worden, erzählt Lütke im Gespräch mit dieser Zeitung. „Die verbrennen doch nur Geld“, habe es über das damalige Projekt geheißt. Schließlich wurde die Plattform weiterverkauft, Lütke schied aus dem Konzern aus. Aus der Erkenntnis, dass ein innovativer Ansatz in Großunternehmen mitunter nur schwerlich gedeihen kann, entstand die Idee zur Gründung einer auf die Digitalisierung spezialisierten Beratung. Gemeinsam mit Philipp Depiereux und Philipp Herrmann hob Lütke 2010 die Eventure GmbH in Berlin aus der Taufe.

Die Gesellschaft mit mittlerweile 250 Mitarbeitern an mehreren Standorten hilft Unternehmen bei der digitalen Transformation und der Entwicklung digitaler Geschäftsansätze. Als größtes Hemmnis beim Weg in die digitale Welt macht Lütke die Verteidigung bestehender Strukturen aus. Vor allem große Konzerne seien häufig zu festgefahren, um radikale Veränderungen anzustoßen.

Eventure rät den Unternehmen deshalb zum Aufbau einer eigenständigen Digitaleinheit, die fernab des Stammsitzes angesiedelt ist. „In einem solchen geschützten Raum können neue Ideen unabhängig von den bestehenden Strukturen entwickelt werden“, sagt Lütke. Besetzt werden die Teams mit unternehmenseigenen Mitarbeitern so-

wie Eventure-Kräften. Ihr Ziel ist es, mittels Innovationsmethoden wie Design Thinking konkrete Digitalisierungsprojekte in kurzer Zeit voranzutreiben und dafür selbst Kunden zu gewinnen. Mit ihren Erfolgen soll die Digitaleinheit das Thema Digitalisierung auch in die Stammorganisation hineinbringen – so der Plan von Eventure.

Am Anfang sollen keine hochtrabenden Konzepte und „viele tolle Folien“ stehen, sondern die Bedürfnisse der Kunden. So stellte sich im Auftrag von Putzmeister, einem führenden Hersteller von Betonpumpen, in Gesprächen auf der Baustelle heraus, dass vor allem kleinere Kunden und Handwerksbetriebe die Pumpen nur punktuell benötigten. Entwickelt wurde aus diesen Erkenntnissen eine Online-Plattform für die

flexible Vermietung von Estrichpumpen. „Aus den vielen Maschinendaten, die einem Unternehmen wie Putzmeister potentiell zur Verfügung stehen, lassen sich am Ende neue Modelle für eine optimierte Baustellenlogistik konzipieren“, meint Lütke.

Voll des Lobes für das Berliner Unternehmen ist Gisbert Rühl. Ohne die Zusammenarbeit wäre Klöckner & Co. mit der Digitalisierung der Geschäftsprozesse niemals so weit gekommen, verbreitete der Vorstandsvorsitzende des Duisburger Stahlhandelshauses in einer Videobotschaft zum fünfjährigen Bestehen der Beratungsgruppe. Klöckner arbeitet seit gut drei Jahren mit Eventure zusammen. In dieser mit einem eher angestaubten Image behafteten Traditionsbranche war Klöckner ein Pionier, was die Digitalisierung



Mitarbeiter von Eventure planen den nächsten Schritt in der Digitalisierung.

Foto Eventure

der Geschäftsabläufe angeht. Aus Sicht von Rühl bestand damals aber dringender Handlungsbedarf, denn die klassischen Liefer- und Beschaffungsketten waren zu ineffektiv. Gemeinsam wurde vor gut zwei Jahren die Digitaleinheit kloeckner.i mit zunächst 20 Mitarbeitern in Berlin aufgebaut, dann kontinuierlich das Online-Geschäft in den Vereinigten Staaten und in Europa ausgerollt. Die Pläne der Duisburger sind ehrgeizig: Bis 2019 will der Stahlhändler die Hälfte (zuletzt 12 Prozent) seiner Umsätze über Online-Transaktionen erzielen.

Auch beim Düsseldorfer Großanlagenbauer SMS Group hat Etventure beim Aufbau einer externen Digitaleinheit mitgewirkt. Im ersten Schritt wurde im vergangenen Jahr eine Industrieplattform entwickelt, auf der branchenübergreifende Digitallösungen angeboten werden. Mit



„Viele Digitalinitiativen sind nur ein Feigenblatt.“

„Smart Alarm“ wurde beispielsweise ein digitales Alarmmanagementsystem entwickelt, das aufwendige Fehleranalysen nahezu obsolet macht. Weitere Digitallösungen umfassen eine Ersatzteilplattform, mit welcher unter anderem defekte Teile automatisiert identifiziert werden können. Mit Hilfe solcher digitalen Services sollen unnötige und teure Stillstände vermieden werden.

Damit der digitale Wandel gelingt, „muss der CEO von diesem Weg überzeugt sein“, sagt Lüdtkke. „Nur dann bewegt sich etwas.“ Schließlich greife die Digitalisierung tief in sämtliche Prozesse des Unternehmens ein. Die Topmanager sieht er vor der ungewohnten Herausforderung, nicht persönlich den Weg vorzugeben, sondern anderen (Digital-)

Experten das Feld zu überlassen und sich auf unbekanntes Terrain zu begeben. Das Bewusstsein, dass das eigene Geschäftsmodell komplett in Frage zu stellen ist und massive Umwälzungen anstehen, sei längst noch nicht bei allen Führungskräften angekommen. Die Dramatik und Dynamik des Themas werde unterschätzt, meint Lüdtkke.

„Viele Digitalaktivitäten sind nur ein Feigenblatt nach dem Motto ‚Wir tun etwas‘“, kritisiert der promovierte Diplom-Volkswirt. In diese Rubrik sortiert er etwa Firmen ein, die ausschließlich auf die Beteiligung an Start-ups setzen. In dieser Vorgehensweise sei es höchst unwahrscheinlich, ausgerechnet auf jenen Ansatz zu stoßen, der das Unternehmen weiterbringe. Die Methode sei verlockend, weil bequem: „Da braucht man nur Geld, die Kernorganisation muss nicht angefasst werden.“ Auch der Berufung eines

Chief Digital Officers steht der Etventure-Geschäftsführer kritisch gegenüber, wenn dieser nicht selbst Teil der Geschäftsführung ist oder zumindest deren volle Rückendeckung inklusive weitgehender Handlungsfreiheiten hat.

Da die digitale Transformation in den Unternehmen auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter und deren Auswahl stellt, hat Etventure eine Kooperation mit der Gummersbacher Personalberatung Kienbaum geschlossen. Das Gemeinschaftsunternehmen hat sich zum einen das Ziel gesetzt, für Kunden geeignete Kandidaten mit fundiertem Digital-Knowhow zu rekrutieren. Es sollen aber auch in den Unternehmen selbst die vorhandenen Talente erkannt und weiterentwickelt werden, weil am Markt kaum Fach-

leute mit einschlägiger Erfahrung zu finden sind, wie Lüdtkke beschreibt.

Für unverzichtbar bei der Beratung in punkto Digitalisierung hält er die Erfahrungen, die Etventure beim Aufbau eigener Start-ups sammelt. „Für unsere DNA ist es wichtig, selbst unternehmerisch tätig zu sein. Diese Fähigkeiten kann man sich nicht anlesen.“ Zum Portfolio gehören derzeit acht junge Unternehmen, darunter die Rekrutierungsbörse mobileJob und die Plattform POSpulse, die mittels der Internetgemeinde Marketingmaßnahmen im Handel auswertet. In dieser Mischung aus Beratung und eigenen Start-up-Aktivitäten sieht die Etventure GmbH (2016: knapp 20 Millionen Euro Umsatz), die bei Aufträgen mit großen Unternehmensberatungen wie Boston Consulting, McKinsey und Deloitte sowie Innovationsagenturen wie Dark Horse konkurriert, für sich ein Alleinstellungsmerkmal.

© Alle Rechte vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH,
Frankfurt.

Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter
Allgemeine Archiv. [www.faz-rechte.de/
sonderdrucke.htm](http://www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm).

Ansprechpartner:

Christian van Alphen
Head of PR

+ 49 89 230 691 314
presse@etventure.com
www.etventure.com