



Interview mit Dr. Thorsten Winkelmann, Geschäftsführer Arvato Healthcare

Digitalisierung – Benchmarks und Lösungswege für mehr Ertrag und Kundenbindung



Michael René Weber

Leiter der ISS International Business School of Service Management fragt nach:

Wie wird man ein digitales Unternehmen, Dr. Winkelmann? ... und was sind die Hebel dazu?



Dr. Thorsten Winkelmann

Geschäftsführer Arvato Healthcare und Referent der SPECTARIS Servicetagung am 23. März 2017 in Düren.

Sein Thema: Digitalisierung – Bedrohung oder Wachstumschance für Dienstleister

Wie geht Digitalisierung erfolgreich? Welche Eigenschaften braucht ein Unternehmen, um sich digital richtig aufzustellen? Arvato ist Gastgeber der Spectaris Service Tagung am 23. März 2017 in Düren. Im Interview mit Michael René Weber, ISS International Business School in Hamburg, nimmt Dr. Thorsten Winkelmann, Geschäftsführer von Arvato Healthcare, vorab Stellung und zeigt auf, welche Bedeutung Digitalisierung für Arvato hat und welche Digital Trends für den zukünftigen Unternehmenserfolg zu beachten sind.

Michael René Weber: Hallo Dr. Winkelmann, wie wird man ein „Digitales Unternehmen“ und so erfolgreich?

Dr. Thorsten Winkelmann: Arvato erbringt nicht nur Logistikdienstleistungen, sondern auch Customer Service, CRM- und Finanzdienstleistungen und Online-Marketing, also ein ziemlich breites Leistungsspektrum, die den Vertriebsprozess unterstützen.

Wenn man dann noch weiß, dass Arvato ja zu Bertelsmann gehört, dann ist der Sprung zur Digitalisierung ziemlich kurz. Ich bin jetzt 20 Jahre dabei und damals haben wir uns schon mit digitalen Wertschöpfungsketten beschäftigt. Bertelsmann hatte viele interessante Ansätze, oft haben andere zunächst das Spiel gemacht, bevor Bertelsmann dann mit ganz neuen Geschäftsmodellen wieder eingestiegen ist, z.B. in der Musikindustrie.

Michael René Weber: Das hat Bertelsmann aber gut überwunden – wie ist es bei Arvato?

Dr. Thorsten Winkelmann: Ja, nicht nur in der Musik, sondern z.B. auch bei Büchern hat Bertelsmann einen ziemlich guten Weg bei der Digitalisierung eingeschlagen.

Und bei Arvato als Dienstleister haben wir uns schon sehr früh damit beschäftigt, wie Digitalisierung die Prozesse beeinflusst. So haben wir z.B. bei der Kundendienstliteratur und bei Bedienungsanleitungen für die Automobilindustrie bereits vor 15 Jahren angefangen digital zu produzieren und zu publizieren, anfangs waren es noch über Digital Rights Management geschützte Downloads von Files, heute entwickeln wir Apps.

Michael René Weber: Und die Digitalisierung ...

Dr. Thorsten Winkelmann: ... ist uns daher immer in der DNA eingepflanzt gewesen. Wir haben uns mit der Digitalisierung schon beschäftigt als vielleicht der eine oder andere unserer Wettbewerber sich noch auf das Thema Warehousing und Transport spezialisiert hat.

Michael René Weber: Ausgangspunkt für Arvato war dann Bertelsmann und das Thema Tonträger und Bücher. Dort ist das Thema Digitalisierung ja ziemlich früh eingeschlagen.

Dr. Thorsten Winkelmann: Vor 20 Jahren hat Arvato relevante Umsätze tatsächlich noch im Mediengeschäft gemacht. Dann kamen frühzeitig weitere Branchen dazu, wie Automobilhersteller, Banken und Versicherungen. Der Eintritt in die Märkte, die weniger mediennah waren, erfolgte in den 1990er Jahren – Telekommunikation und dann die Softwareindustrie sind hier die Stichworte. Anfang der 2000er Jahre ist Arvato in das Konsumgütersegment und auch in die von mir verantwortete Medizintechnik und Pharmaindustrie eingestiegen.



Tagungsort

Die Teilnehmer werden einen der wichtigsten Logistikstandorte weltweit sehen. In der modernen 75.000 Quadratmeter großen Anlage wickelt der international führende Supply Chain- und Logistikdienstleister mit rund 350 Mitarbeitern für Kunden aus den Branchen Hightech, Entertainment und Konsumgüter umfangreiche Logistik- und Fulfillment-Aufgaben ab.

[Download](#) der Einladung zur Servicetagung.



Haben Sie „Eyetracking“ für Ihre Webseite schon probiert?

Wie funktioniert eine Onlineplattform?

Am 23. März erhalten Sie Einblick in „JaLife“, eine innovative Gesundheitsplattform, die eine Kombination aus Content, Services und Verkaufsthemen bietet. JaLife gibt Gesundheitspartnern die Möglichkeit zur individuellen Präsentation ihrer Marke und ihrer Produkte bis hin zum integrierten Verkaufsprozess. Sein Thema: Digitalisierung – Bedrohung oder Wachstumschance für Dienstleister

Michael René Weber: Und hier nutzen Sie dann auch das digitale Know-how von Arvato, haben Sie da ein Beispiel parat?

Dr. Thorsten Winkelmann: Ein konkretes aktuelles Beispiel kommt aus unserer Business Unit Consumer Products. Da geht es nicht nur um das Warehousing und den Transport im Kosmetik und Fashion E-Commerce, sondern auch um Agenturleistungen: Wir gestalten Webseiten, die User inspirieren. Hier kommt es zum Beispiel darauf an, in welcher Farbe ein Banner gestaltet wird oder wie ein bestimmtes Menu angeordnet wird, oder wie viele Klicks der User bis zum Kauf benötigt. Dieses Know-how und insbesondere auch das der dahinter stehenden Prozesse und IT übertragen wir jetzt in den Healthcare Bereich. Wir bauen da ein kleines Team in Hamburg auf, holen uns auch Experten von extern mit spezifischem Wissen im Gesundheitsmarkt dazu. Die IT Entwicklung verantworten dahingegen die Mitarbeiter, die zuvor schon E-Commerce Lösungen für die Fashion Industrie entworfen und gebaut haben.

Michael René Weber: Das heißt, Arvato entwickelt für seine Kunden die Webseite und sorgt für Kundengewinnung im Netz, die Abwicklung der Finanzprozesse und die Vertriebslogistik inklusive Retouren. Welche Fähigkeiten braucht Ihr Team?

Dr. Thorsten Winkelmann: Das eine ist Kreativität. Wir kommen als Outsourcing Dienstleister normalerweise nicht ins Spiel, wenn es darum geht, einen Wettbewerber nochmal um 10 % zu unterbieten. Arvato ist besonders dann gefragt, wenn neue Vertriebswege aufgebaut oder wenn Logistikstrukturen in Europa neu aufgesetzt werden sollen. Wir geben unseren Mitarbeitern eine große Freiheit, solche kreativen Lösungen zu finden. Aber sie tragen auch die Verantwortung, diese Lösungen zum Erfolg zu führen. Wenn man das ernst nimmt, setzt das Dezentralität und Delegation von Verantwortung voraus.

Michael René Weber: Ok. DNA Gene für eine erfolgreiche Digitalisierung sind also Kreativität, Freiheit und der Erfolgswillen und Sie haben ergänzt, eine dezentrale Struktur und Delegation von Verantwortung. Wie steht es mit Kundenfokus und Kundennutzen, dem Ziel, Mehrwert zu schaffen?

Dr. Thorsten Winkelmann: Kundenumfragen bestätigen uns immer wieder, dass wir zuverlässig und – salopp ausgedrückt – immer mit „voller Power“ an einer Lösung arbeiten. Das bestätigt unseren Erfolgswillen, das unternehmerische Denken auf allen Ebenen und damit auch den Kundenfokus. Nur wenn unsere Kunden einen Mehrwert erhalten, wird auch Arvato nachhaltig erfolgreich sein.

Michael René Weber: Jetzt kennen wir die DNA Gene für Digitalisierung. Warum sind diese Eigenschaften so wichtig? Welche Bedeutung hat Digitalisierung heutzutage für Unternehmen?

Dr. Thorsten Winkelmann: Viele unserer Dienstleistungen wären heute ohne Digitalisierung gar nicht denkbar. Als ich vor 20 Jahren angefangen habe war der Versandhandel mit Quelle und Neckermann etwas verstaubt. Heute führt die Digitalisierung im Endkundengeschäft – und Amazon ist im Kern nichts anderes als Versandhandel – zu einem sexy Image. Im Konsumgütergeschäft kann man von einem E-Commerce Potenzial von 20 % plus eigentlich in jeder Category ausgehen. Früher waren es im klassischen Versandhandel gerade mal 7 oder 8 %. Die aktuelle Diskussion zum „Sterben der Innenstädte“ zeigt zusätzlich, welche Wirkung die Digitalisierung auf den Einzelhandel hat.

Michael René Weber: Wie sieht es bei Arvato aus?

Dr. Thorsten Winkelmann: Für uns als Dienstleister sind wesentliche Segmente unseres Geschäfts ohne Digitalisierung überhaupt nicht vorstellbar. Das sind zunächst die Bereiche Kundenkommunikation und Marketing im weitesten Sinne. Dazu kommt aber auch die Vernetzung der Logistikketten – der Supply Chains – durch Digitalisierung. Hier stehen wir aus meiner Sicht noch ziemlich am Anfang.

Michael René Weber: Die Vernetzung der Logistikketten hat immer noch Potential?

Dr. Thorsten Winkelmann: Ja, da betrachten wir zunächst einmal unsere logistische Kernwertschöpfung die Arbeit im Lager. Wir arbeiten in Pilotprojekten mit Virtual Reality Brillen und Pick-by-Voice und Pick-by-Point Systemen, also Technologien, die dem Kommissionierer das Finden und Identifizieren der Ware erleichtern. Wenn man schließlich über das Lager hinausgeht, gibt es noch viel Potenzial: Die Vernetzung mit anderen Logistikdienstleistern, zum Beispiel mit Transporteuren oder mit anderen Lagerstufen oder auch mit den Ordersystemen der Endkunden. Geht man weiter zum Thema IOT – dem Internet of Things – kommt man beispielsweise zur Vernetzung mit Smart Home Ansätzen oder dem Dash-Button von Amazon. Zwar befinden wir uns bei diesen Systemen noch ziemlich am Anfang, es ist aber klar absehbar, dass diese sich durchsetzen werden. Daraus werden ganz neue Prozesse und möglicherweise auch neue Geschäftsmodelle entstehen.



SPECTARIS Servicetagung

So geht Digitalisierung! Benchmarks und Lösungswege für mehr Ertrag und Kunden- bindung

Auf der Service-Tagung am 23. März 2017 wird gezeigt, wie Digitalisierung geht. An Praxisbeispielen hören und erleben die Teilnehmer, wie Digitalisierung Mehrwert und Kundenloyalität schafft, digitale Services entwickelt und realisiert werden.

Wie profitieren Kunden von einer Digitalisierungsstrategie? Was erwarten Kunden und was liefern die Unternehmen? ... noch Produkte oder schon nachhaltigen Mehrwert im Kundenprozess? Wie schafft man ein „Recurring Business“ und Wertschöpfungsprozesse neu zu definieren?

Anmeldung bitte über SPECTARIS
Hartmann@spectaris.de

[Download](#) der Einladung
zur Servicetagung.

SPECTARIS

Verband der Hightech-Industrie

Der Deutsche Industrieverband für optische, medizinische und mechatronische Technologien e.V. (SPECTARIS) vertritt den Hightech-Mittelstand in Deutschland. Die Produkte aus den Bereichen Consumer Optics, Photonik, Analysen-, Bio- und Labortechnik oder Medizintechnik sind in nahezu allen Bereichen des Lebens zu Hause.

Als Schlüsseltechnologien finden sie in den meisten Wirtschaftszweigen Anwendung und machen die Branchen damit zu einem wichtigen Motor des deutschen Wirtschaftslebens.

www.spectaris.de

Michael René Weber: Wo liegt da der Nutzen und was sind die bedeutenden Hebel?

Dr. Thorsten Winkelmann: Es wird deutlich schneller werden und die Durchlaufzeiten werden kürzer. Ich glaube auch, dass wir Bestände noch viel effizienter steuern können. Die Automatisierung von Prozessen und das Erkennen von Zusammenhängen durch Big Data werden hier die Treiber sein. Im Ergebnis wird sich die Servicequalität erhöhen.

Michael René Weber: Sie erwähnten vorhin, dass die neuen Online-Versandhäuser ein sexy Image haben. Die Marke ist digital und emotional aufgeladen. Damit haben sie eine Faszination geschaffen und das ist ein zusätzlicher Effekt. Würden Sie das auch so sehen, dass Service Excellence oder Customer Experience in dem Zusammenhang mit eine Rolle spielt?

Dr. Thorsten Winkelmann: Für Online Shops ist die Customer Experience das A und O. Genau darum bieten wir die Optimierung der User Experience auch unseren Consumer Product Kunden als Agency Dienstleistung an. Als nächstes werden wir dies auch unseren Healthcare Kunden offerieren. Wir analysieren die Conversion Rate über die gesamte Customer Journey von der Suche bis zum Kauf. So identifizieren wir, an welcher Stelle im Prozess und aus welchen Gründen wir Abbrüche haben und natürlich, wie wir diese vermeiden können. Diese Optimierung ist das A und O für den wirtschaftlichen Erfolg im elektronischen Versandhandel. Darüber hinaus ist die User Experience natürlich auch entscheidend für die Thema Markenbildung, Image und Zuverlässigkeit. Wie begeistert reden alle von Amazon in Sachen Produktsuche, Verfügbarkeit, Lieferzeiten, Vorschlägen für ähnliche und korrelierte Produkte. Dabei geht es nicht um die reine Sachebene. Und ich glaube, das gilt ganz extrem auch für das Thema Same Day Delivery. Denn mal ehrlich: Wie viele kritische Fälle gibt es wirklich, in denen ich meinen Smoking oder das richtige Olivenöl innerhalb von 24 Stunden verfügbar haben muss? Wahrscheinlich trägt, rational betrachtet, die Same Day Verfügbarkeit nur einen sehr kleinen Teil bei. Ich denke, dass hier insbesondere die emotionale Komponente großes Potenzial hat, die Markenbildung positiv zu beeinflussen.

Michael René Weber: Dr. Winkelmann, wie schätzen Sie die disruptive Komponente der Digitalisierung ein, Polaroid ist ein mögliches Beispiel.

Dr. Thorsten Winkelmann: Es ist natürlich unbestreitbar und gibt genügend Beispiele, in denen Digitalisierung disruptiv wirkt und ich bin mir sicher, dass es auch weitere Fälle geben wird. Da wir auch viele der großen digitalen Unternehmen aus dem Silicon Valley zu unseren Kunden zählen frage ich mich, in welchem Maße wir als Dienstleister selbst disruptiv wirken, oder ob wir nur ein Zahnrad im Getriebe sind. Aber wie ich eingangs sagte, wir kommen immer dann ins Spiel, wenn Unternehmen etwas Neues machen oder sich wandeln wollen.

Michael René Weber: Ein disruptives Beispiel aus der Telekombranche sind die Siemens-Telefonanlagen, den Prozess haben wir als ISS auch selbst begleitet. Auch Ihr Online-Gesundheitsportal JaLife geht ja ein bisschen in diese Richtung.

Dr. Thorsten Winkelmann: Definitiv. Nur würde ich auch in Frage stellen, ob wir immer die Disruptionsgrenze erreichen.

Michael René Weber: Ein schöner Begriff „Disruptionsgrenze“. Wann ist die erreicht Dr. Winkelmann? Wenn der erste, der ursprünglich im Geschäft war, tatsächlich aufgeben muss? Nehmen Sie Görtz, Hamburg, mit den bundesweiten Schuhläden und einer eigenen Marke. Da wurde Zalando nicht ausreichend ernstgenommen, nicht daran geglaubt, dass die Digitalisierung sich so durchsetzt. Jetzt hat Görtz natürlich auch einen Onlineshop. Wo ist jetzt die Disruptionsgrenze?

Dr. Thorsten Winkelmann: Man sieht das auch im Medienbereich, dort heißt es: Ein neues Medium hat noch nie ein altes verdrängt. Und so ist das glaube ich auch mit den Vertriebschienen. Wir werden immer stationäre Geschäfte haben, selbst dann, wenn ein Zalando im Schuh- und Bekleidungsbereich zusammen mit den Herstellern und Marken vielleicht 20, 30 oder sogar 40 % des Marktes für sich einnehmen. Mit ziemlicher Sicherheit wird der stationäre Handel sogar der wichtigste Vertriebskanal bleiben und sich sogar mit dem Versandhandel vernetzen – Stichwort Omni-Channel. Das Thema E-Commerce würde ich daher auch nicht als Disruption bezeichnen.



ISS

ISS International Business School of Service Management

Die ISS ist als private Business School für Management und Unternehmensentwicklung spezialisiert auf Consulting, Education und Training zur Entwicklung von Unternehmen mit Services. Seminare und Lehrgänge der ISS ServiceAcademy werden von einem Fachbeirat inhaltlich begleitet.

Für den Industrieverband SPECTARIS konzipiert und moderiert die ISS seit 10 Jahren jährliche Service-Tagungen im Spectaris-Wissensraum.

ISS International Business School of Service Management

Telefon 040 53699155
contact@iss-hamburg.de
www.iss-hamburg.de

[Download](#) der Einladung zur Servicetagung.

Michael René Weber: Wie würden Sie die Auflösung der Telefongesellschaften sehen? Brauchen wir noch Telefonapparate?

Dr. Thorsten Winkelmann: Ohne dass ich den Markt jetzt genau kenne oder weiß, wie die Strukturen da waren, das würde ich schon für disruptiv halten. Beispielsweise Skype. Vielleicht gibt es da noch ein paar Umsetzungshemmnisse mit Bandbreiten und Zuverlässigkeit aber ich wüsste jetzt keinen Grund mehr, wofür man sich eine klassische Telefonanlage kaufen sollte.

Michael René Weber: Disruption ist dann...

Dr. Thorsten Winkelmann: Disruption bedeutet für mich, dass ein Industriesegment komplett verschwindet. Oder dass sich die Machtverhältnisse völlig verschieben.

Michael René Weber: Dann wird die Disruptionsgrenze ja nicht in allen Segmenten erreicht werden.

Dr. Thorsten Winkelmann: Das sollte kein Grund sein, sich zurückzulehnen. Das, was Sie mit Görtz beschrieben haben, habe ich von meinen Kollegen aus dem Consumer Products Bereich in einzelnen Fällen auch gehört. Im Handel gibt es viele Patriarchen, die ihre Filialen in den letzten Jahren auf- und ausgebaut haben und einfach sehr zögerlich sind. Das ist der Fehler, der bei disruptiven Veränderungen immer gemacht wird. Platzhirsche, die glauben, ihnen kann keiner was anhaben. Bis es dann irgendwann zu spät ist. Genau das ist das Wesen der Disruption: Am Anfang eher klein und ineffizient und es schein sich zunächst nicht zu lohnen.

Michael René Weber: Da braucht es die Bereitschaft, über den eigenen Tellerrand hinauszugucken – oder?

Dr. Thorsten Winkelmann: Wie lange wurden noch Papierkalender genutzt. Man konnte neue Termine anfangs schneller eintragen und ausradieren, als man es am Computer oder Handheld gemacht hat. Dabei hat man aber völlig außen vor gelassen, welche Vorteile die Vernetzung, Verfügbarkeit und das Teilen von Kalendern bietet. Das ist ein gutes Beispiel für die Vernetzungsvorteile der Digitalisierung oder – wenn man so will – von Industrie 4.0. Initial hat man einen etwas höheren Aufwand, der aber – vielfach genutzt – geleveraged wird. Heute könnte ich auf meinem i-Phone Termine diktieren, was ich allerdings nicht mache, weil es mir noch zu unzuverlässig und aufwändig ist. Irgendwann, in nicht allzu langer Zeit und sobald die Systeme zuverlässig funktionieren, werde ich mich dahingehend auch umstellen.

Michael René Weber: Geben Sie im Auto per Sprache die Adressen ein?

Dr. Thorsten Winkelmann: Entweder schicke ich mir das aus dem Kalender oder ich sage es an, ja.

Michael René Weber: Dr. Winkelmann, vielen Dank für den Einblick, den Sie uns in Ihr Unternehmen, Arvato, gegeben haben – wir freuen uns auf Ihre Keynote und die Diskussion mit Ihnen und den weiteren Referenten und Teilnehmern auf der Spectaris Service Tagung am 23. März in Düren.

Detailinfos zur Spectaris Service-Tagung finden Sie hier:

www.spectaris.de

Eine Veranstaltung der



In Kooperation mit:

