

DISRUPTION IST ÜBERALL

etventure

Klößner vs. Stahlindustrie

Wie ein Traditionalist das Amazon der Stahlindustrie aufbaut und damit zum Disruptor der eigenen Branche wird

klößner & co

Inhaltsverzeichnis

3 **Vorwort**

4 **Klöckner vs. Stahlindustrie**

- 4 Ambitionierte Ziele
- 5 Ein komplett analoger Markt wartet auf Eroberung
- 6 Rühls Reise ins Silicon Valley – ein CEO, der wirklich etwas verstehen will
- 7 Die Stimme der Kunden muss gehört werden
- 8 kloeckner.i war die Raketenzündung auf dem Weg nach Digitalien
- 9 “Nach herkömmlicher Methode hätten wir anderthalb Jahre gebraucht”
- 10 Es braucht einen Mindset-Wandel in der Kernorganisation
- 11 Corona-Krise – Verkäufe über digitale Kanäle überproportional gestiegen
- 12 Amazon des Stahlhandels – mit XOM wurde ein großer Meilenstein erreicht
- 14 Das digitale Erfolgsrezept des B2B-Papstes
- 15 Ein CEO der sehr viel richtig gemacht hat

16 **Schlusswort**

17 **Über etventure**



Vorwort

Klöckner vs. Stahlindustrie

Wie ein Traditionalist das Amazon der Stahlindustrie aufbaut und damit zum Disruptor der eigenen Branche wird

Disruption ist überall – und manchmal kommen die Angreifer nicht wie so oft aus der Welt der Startups, Ventures oder Digital-Player und Tech-Unternehmen, sondern aus der eigenen Industrie. Schon im Jahr 2014 wurde dem CEO von Klöckner & Co SE, Gisbert Rühl klar: Wenn sich die Stahlindustrie nicht selbst der digitalen Welt öffnet und sich sein Unternehmen Klöckner nicht selbst massiv digital transformiert, wird die Branche von externen Disruptoren bedroht, angegriffen und möglicherweise auch „zerstört“. Sich dieser Gefahr bewusst, hat Rühl selbst die Rolle des Disruptors übernommen, um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Dieser dritte Beitrag meiner Reihe „Disruption ist überall“ beschäftigt sich somit mit den Disruptoren aus der eigenen Branche: hier am Beispiel des B2B-Stahlhändlers Klöckner.

Klöckner & Co SE ist ein börsennotierter, produzentenunabhängiger Stahl- und Metallhändler aus dem Ruhrgebiet. Das Traditionsunternehmen aus dem Jahr 1906 schreibt heute digitale Erfolgsgeschichte. Als diese noch in den Kinderschuhen steckte, sind wir uns begegnet. Gemeinsam mit meinem etventure-Team haben wir den Grundstein für den zukünftigen digitalen Weg gelegt und das Unternehmen dabei drei Jahre lang begleitet. Das große Ziel von Gisbert Rühl war schon damals: Das Amazon des Stahlhandels werden! Seine Ambitionen hat er nie aus den Augen verloren – heute ist er mit Klöckner und seinem Startup XOM auf dem besten Weg dorthin und wird damit zu einem weltweiten Disruptor für die gesamte Stahlindustrie.

In meiner neuen Beitragsreihe „Disruption ist überall“ möchte ich den Finger in die Wunde legen und Beispiele aufzeigen, wie neue Geschäfts- und Plattform-Modelle, den deutschen Mittelstand und die Großkonzerne bedrohen. Es ist Zeit aufzuwachen!

Meine ersten zwei Beiträge:

- Teil 1: [Kettler vs. Peloton](#)
- Teil 2: [Tesla vs. deutsche saturierte Automobil-Riesen](#)



Philipp Depiereux
Gründer & Geschäftsführer

Ambitionierte Ziele

Rühl wird heute in der Digital-Szene der „digitale B2B-Papst“ genannt, weil er wie kein anderer Industrieboss die Digitalisierung propagiert und auch im eigenen Unternehmen vorantreibt. Um den Klöckner-Konzern erfolgreich zu digitalisieren, hat er als CEO aber einen langen Weg auf sich genommen und sich ambitionierte Ziele gesetzt: bis 2022 will Klöckner 60 Prozent aller Umsätze über Online-Transaktionen generieren. Rühl geht es um Effizienzsteigerung, er will die Kundenbasis

erweitern und neue Geschäfte generieren. Damit will er sämtliche Horizonte erreichen: Das eigene Überleben sichern, das Unternehmen stabilisieren und damit zukunftsfähig machen. In der Regel bleiben die meisten Unternehmen bei dem Punkt Optimierung und Effizienzsteigerung hängen. Doch Rühl setzt sich große Ziele: er will das Amazon des Stahlhandels werden und damit die eigene Branche angreifen.

**Klöckner will bis 2022
60 Prozent aller Umsätze
über Online-Transaktionen
generieren**

60%

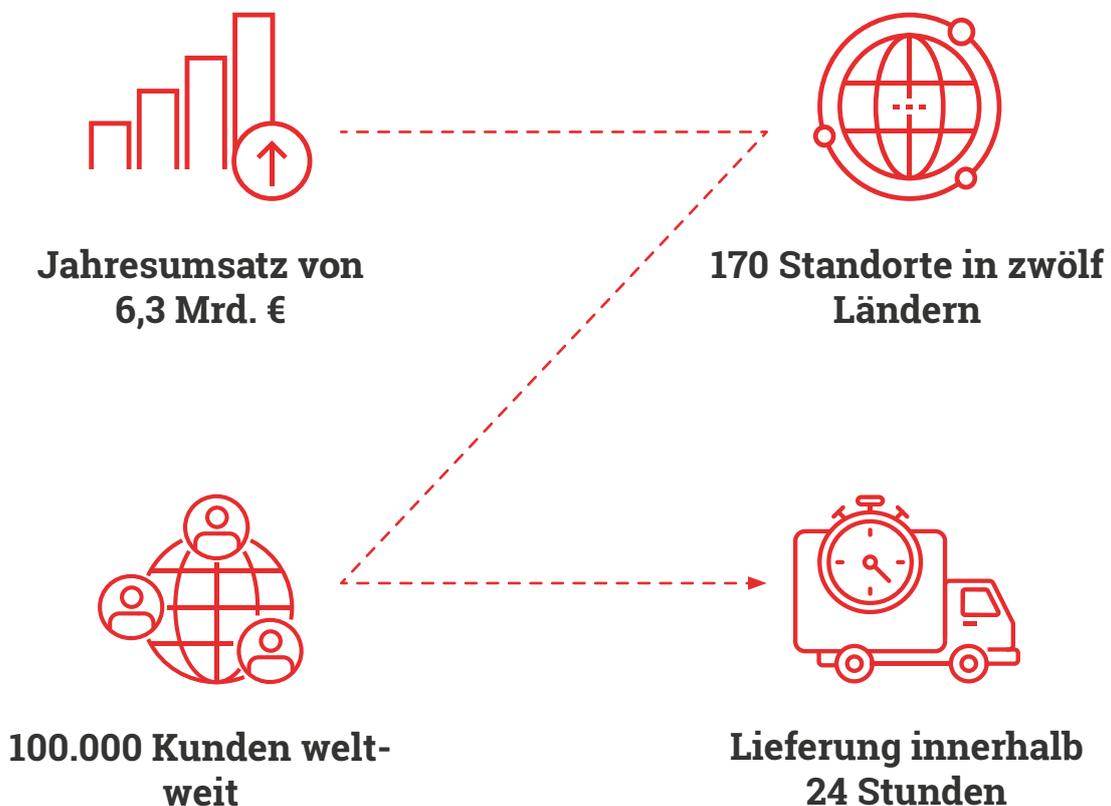


Ein komplett analoger Markt wartet auf Eroberung

Klöckner & Co SE (häufig abgekürzt mit KlöCo) sitzt in Duisburg und ist mit einem Jahresumsatz von 6,3 Mrd. € (2019) einer der weltweit größten, produzentenunabhängigen Stahl- und Metaldistributoren. Der Konzern kauft Stahl bei großen Stahlproduzenten und lagert ihn an 170 Standorte in zwölf Ländern, versorgt damit rund 100.000 Kunden weltweit innerhalb von 24 Stunden. Das Unternehmen fertigt Vorprodukte und Baugruppen aus Stahl und Metall. Als einer der führenden Werkstoffhändler Europas und Amerika bietet Klöckner seinen Kunden ein breites Sortiment und die damit einhergehende Logistik – mittlerweile alles digital. Zu der Zielgruppe zählen Autohersteller und Baufirmen, aber auch Handwerker, die nur kleinste Mengen Stahl kaufen.

Rühl hat bereits einige Talfahrten mit dem Unternehmen durchlebt. Zu Beginn seiner Amtszeit 2009 befand sich die Stahlindustrie aufgrund der Finanzkrise wirtschaftlich in

einer dramatischen Lage. Die Nachfrage ist drastisch eingebrochen und Billigstahl aus China, sowie der permanente Margendruck haben das Unternehmen massiv zum Handeln gedrängt. Rühl reduzierte die Zahl der Mitarbeiter von 11.700 auf 8.500 und durchlebte mit dem Unternehmen mehrere Restrukturierungswellen. Schließlich gelang es ihm, das wankende Schiff wieder in einen rentablen Hafen zu lenken. Doch 2014 kämpfte Klöckner noch immer mit Liefer- und Leistungsketten in der Stahl- und Metallindustrie, die oftmals hochgradig ineffizient und analog waren. Transaktionen wurden teilweise ausschließlich per Telefon oder Fax abgewickelt. Ein durchgängig digitales Order- und Produktionsmanagement gab es schlichtweg nicht. Für ihn war klar, dass sich das Unternehmen einem umfassenden Digitalisierungsprogramm unterziehen muss. Die Digitalisierung der Stahl- und Metallbranche war unausweichlich.





Rühls Reise ins Silicon Valley – ein CEO, der wirklich etwas verstehen will

Ich habe immer etwas amüsiert gesagt, wenn ich eines verpasst habe, war es die Gründung eines Reisebüros für CEO-Reisen ins Silicon Valley. Zahlreiche Unternehmenslenker*innen und Politiker*innen die in Sachen Digitalisierung etwas angehen wollten, sind im vergangenen Jahrzehnt mindestens einmal im Silicon Valley aufgeschlagen – mal schauen, was die da so machen. Das habe ich offen gesagt tatsächlich eher kritisch betrachtet. Denn viele CEOs fliegen dort mit völlig falschen Erwartungen hin, lassen sich durch stylische Büros führen und zurück in Deutschland fehlt es dann meist trotzdem an Mut, Umsetzungsstärke und Know-How, um das eigene Unternehmen auf den digitalen Pfad zu führen. Anders war es bei Gisbert Rühl. Was den CEO nämlich von so vielen anderen Unternehmern*innen unterscheidet: eine klare Vision, den Willen etwas zu verstehen und wirklich zu verändern. Rühl ist ein klassischer Unternehmer, den die Startup-Szene jedoch schon lange fesselt. Als einer der ersten deutschen Manager machte auch er sich aus dem Ruhrgebiet auf ins Silicon Valley, um sich Eindrücke der digitalen Arbeitsweisen zu verschaffen. Der Wirtschaftsingenieur wollte wirklich verstehen, wie Digitalisierung funktioniert und löcherte Startups mit Fragen, versuchte

in kürzester Zeit möglichst viel Wissen aufzusaugen und das Prinzip „Plattformökonomie“ zu verstehen. Er selbst betont mittlerweile oft, dass Unternehmen und Konzerne viel zu häufig in die Falle tappen, die Dinge gleich ganz groß und langwierig aufzuziehen. Im Silicon Valley hätte Rühl aber selbst verstanden, wie Startups arbeiten: klein anfangen und vor allem vom Kunden und dessen Bedürfnissen her denken. Er wollte verstehen, wie sein eigenes Geschäftsmodell zukünftig angegriffen werden kann und wie es durch die Digitalisierung in Gefahr gerät, wenn er nichts macht. „Wenn sich die Stahlindustrie selbst nicht der digitalen Welt öffnet, dann wird ein Anderer von außen die Welt des Stahls digital öffnen“, betonte Gisbert Rühl nach seiner Reise. Ihm wurde bewusst, dass sich jederzeit ein Plattform-Player von außen zwischen ihm und den Kunden drängen könnte und mit digitalen Geschäftsmodellen den Markt orchestriert, während KlöCo seine Kundenschnittstellen verlieren würde. „Einer muss das Ganze organisieren“, sagt Rühl. „Das könnten wir sein.“ Sein Entschluss war also gefallen: Er wollte selbst zum ‘Disruptor’ der eigenen Branche werden.



Die Stimme der Kunden muss gehört werden

Um zu verstehen, wie Klöckner die Digitalisierung im eigenen Hause in so beispielloser Weise in den vergangenen Jahren vorangetrieben hat, sollte man sich zunächst die ersten Gehversuche anschauen. Im Jahr 2014 steht die Entscheidung fest – Stahl muss sich bei Klöckner zukünftig anders verkaufen und zwar digital und effizient.

Schließlich kreuzten sich also unsere Wege. Gisbert Rühl betritt die Büros meiner Digitalberatung und Startup-Schmiede etventure in Berlin. Seit 10 Jahren identifizieren, entwickeln und testen wir branchenübergreifend digitale Geschäftsansätze. Wir haben bereits eigene Startups gegründet und sind darauf spezialisiert, CEOs aus Unternehmen und Mittelstand bei der digitalen Transformation zu begleiten. Ich habe aber selten einen CEO getroffen, der sich selbst so konsequent als Treiber des Wandels positioniert hat.

Bei unserem ersten Meeting befindet sich eine Wand mit gelben Post-its im Raum. Darauf zu lesen sind unterschiedliche Statements der Klöckner-Kunden. Anstatt Gisbert Rühl einfach nur eine Digitalstrategie runter zu beten, hatten wir vorab bereits seine Kunden befragt, mit welchen Herausforderungen sie aktuell kämpfen und wo ihre Schmerzpunkte im Prozess und der Bestellung von Stahl liegen. Er war begeistert und wollte die Schmerzpunkte seiner Kunden sofort und schnell lösen. So begann die digitale Reise von KlöCo.

Wie lässt sich aber nun gefahrlos und vor allen Dingen schnell digitalisieren und rumexperimentieren, ohne dass das Kerngeschäft leidet oder überfordert ist? Die Antwort war schnell klar: in einem geschützten Raum. Klöckner beginnt gemeinsam mit etventure in Berlin eine Digitaleinheit aufzubauen. Ein kleines Zukunftslabor, in dem „Industrie 4.0“ geprobt und geformt wurde. Die Digitaleinheit kloeckner.i war geboren: Ein erster Erfolg auf dem Weg, um das Unternehmen zu digitalisieren! Die Marschrichtung für kloeckner.i war vorgegeben – die Digitaleinheit sollte völlig frei von der Kernorganisation agieren können, aber nicht jahrelang verträumt rumprobieren. Die Vorgabe war, handfeste Geschäftsmodelle zu liefern, die dann auch schnell Schritt für Schritt in die Kernorganisation in Duisburg und in die gesamte KlöCo Welt übertragen werden können.

Zu Beginn der Reise ging es erstmal darum, folgende Fragen zu klären: Wie gelingt es Klöckner, die digitale Schnittstellen zum Kunden aufzubauen? Und wie können die Kunden der Stahlindustrie an digitale Interaktion gewöhnt werden, um darüber Sales zu generieren?

kloeckner.i war die Raketenzündung auf dem Weg nach Digitalien

Nutzerzentriert sollte erkannt werden, was der Kunde vom Stahlhändler braucht. Was lief bisher gut? Was lief nicht gut und warum? Innerhalb von vier Wochen wurden in vier Standorten über 30 intensive Interviews mit Mitarbeitern und Kunden geführt, um die alltäglichen Schmerzpunkte, die sogenannten „Pain Points“ und Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen. Kein Kunde hatte sich je beklagt und trotzdem wurde deutlich: viele Kunden verloren den Überblick über laufende Verträge, Verfügbarkeiten und Preisaktualisierungen, weil sie alles nur telefonisch erledigten. Oftmals wurden sogar Tabellenkalkulationen verschickt, wenn eine Bestellung aufgegeben wurde. Manch ein Kunde notierte sich eine Erinnerung für eine 300-Tonnen-Stahl-Bestellung auf Post-it-Zetteln. Die Ergebnisse wurden schließlich gemeinsam priorisiert – welche Probleme sind am dringendsten und welche lassen sich schnell und mit geringem Aufwand lösen.

Die Arbeitsweise von kloeckner.i unterscheidet sich stark von der konventionellen Produktentwicklung. Somit hat man bereits umfangreiche Kundenfeedbacks und es ist noch kein Geld in Programmierung und Entwicklung geflossen. Statt perfekter Produkte werden dann zunächst Lösungen entwickelt, die die Minimalanforderungen erfüllen – sogenannte Minimum Viable Products (MVPs). Einfache Prototypen, eine schlichte Landingpage ohne Backend wurde schrittweise nach intensiven Kundentests zu einem fertigen Service weiterentwickelt. Entscheidend in dieser Phase war, dass die Produkte nur die allernötigsten Funktionen umfassen. So wurde nicht gleich ein aufwändiger Algorithmus programmiert, sondern die Anfragen, die online eingingen, wurden noch händisch von Mitarbeitern bearbeitet. Man wollte herausfinden: Will der Kunde diese Lösung überhaupt nutzen? Getreu dem Motto „Fake it until you make it!“ wurde die Idee gemeinsam mit dem Kunden dann kontinuierlich weiterentwickelt. Diese schlanke Vorgehensweise bei der Produktentwicklung und dem Aufbau von Unternehmen („Design Thinking“ & „Lean Startup“) kommt aus dem Silicon Valley.

Innerhalb kürzester Zeit wurden drei Services entwickelt, welche die Zusammenarbeit von Klöckner und seinen Kunden zukünftig digital erleichtern würde: einfache Verwaltung der Materialzertifikate, ein intelligenter Verspätungsalarm bei unpünktlichen Stahllieferungen und die Möglichkeit für Kunden, ihre Bestände und Rahmenverträge dank der Schnittstelle zum Klöckner-SAP-System

digital zu verwalten und einzusehen. Dank der Design Thinking-Methoden konnte Klöckner schneller, agiler und fokussierter zu ersten Ergebnissen kommen. Früher hätte das Unternehmen erstmal eine Systemanalyse gemacht, ein Pflichtenheft geschrieben und monatelang ein Produkt entwickelt, ohne zu wissen, ob das am Ende überhaupt ein Kunde braucht. Dieser langwierige und nervenaufreibende Prozess hilft den „Bewahrern“ im Unternehmen oftmals, eine scheinbare Sicherheit zu erlangen. Aber an dieser Stelle möchte ich eindringlich betonen: Das kostet Unternehmen womöglich Jahre und unnötige Investitionen, die sie einfach nicht mehr haben, um auf den Digitalisierungszug aufzuspringen. Es gibt genügend Beispiele, wo über Jahre mit viel Aufwand und externer Hilfe digitale Lösungen entwickelt wurden und am Ende nutzt es der Kunde nicht oder – auch das habe ich am Markt gesehen – man hat vergessen, die Schnittstelle zum bestehenden System in der Kernorganisation zu bauen. Vielmehr sollte die Devise lauten: Wenn denn, „Fail fast, fail cheap!“

Bevor direkt etwas aufwändiges entwickelt wird, entstehen erste Ideen auf Papier, um direkt mit dem Kunden über die Lösungsansätze zu sprechen.



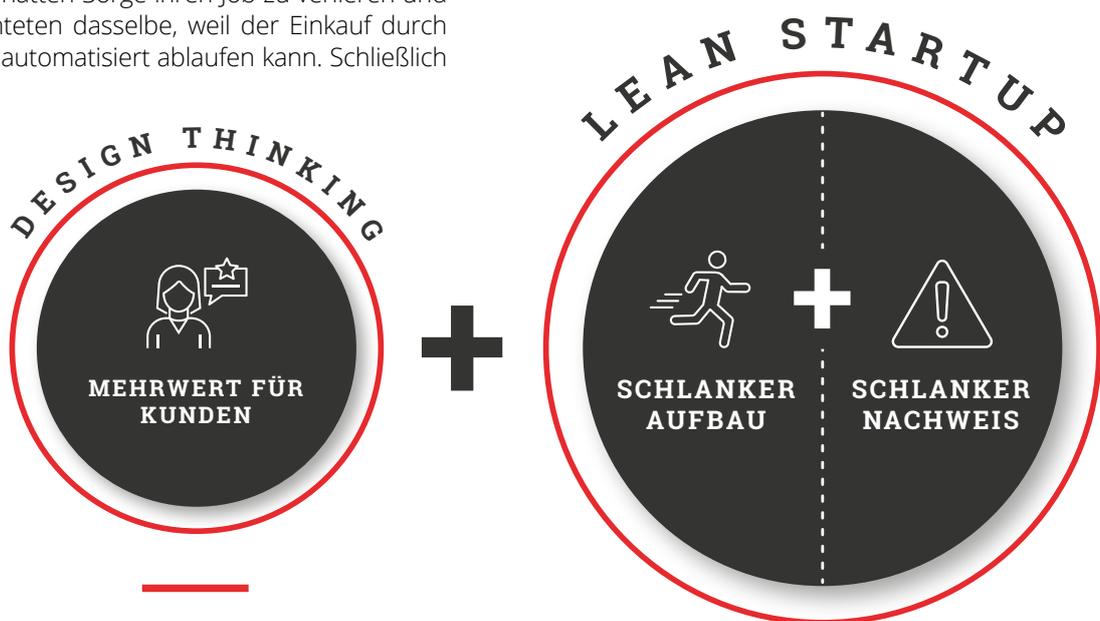
“Nach herkömmlicher Methode hätten wir anderthalb Jahre gebraucht”

Aus dieser Arbeitsweise resultierte ein zweiter großer Erfolg: Nach drei Monaten stellte kloeckner.i ein Kontraktportal online, in dem Kunden ihre Stahl-Bestellungen organisieren konnten. Es ging zunächst darum, den bestehenden Umsatz von offline nach digital zu verschieben und den analogen Kundenstamm zu digitalisieren. Kunden konnten von nun an ihre Kontrakte besser nachvollziehen und einfach Anfragen stellen oder Kontrakte erneuern. Die Verhandlungen liefen noch über den Vertrieb, nur die Abrufe wurden automatisiert. Gleichzeitig wurde die Schnittstelle zum Lager automatisiert. Klöckner war es endlich möglich den eigenen Lagerbestand zu optimieren und damit bessere Vorhersagen zu treffen und eine bessere Preisstabilität zu garantieren. Nach positiven Nutzertests folgte die Skalierung – die Kontraktplattform wurde europaweit ausgerollt. In den USA stellte man durch Nutzerbefragungen fest, dass diese Zielgruppe eine andere Ansprache benötigt und implementierte dort innerhalb weniger Monate einen Part Manager.

Mit der Digitaleinheit konnte fortan also schnell und unkompliziert an der Digitalstrategie mit absolutem Umsetzungsfokus gearbeitet werden. So wurde in diesem Zuge auch der damalige Webshop auf den Prüfstand gestellt. Zunächst hatte Klöckner zwei Jahre lang versucht, einen erfolgreichen Webshop zu implementieren. Doch der wollte nicht so richtig zünden. Der Shop hatte so gut wie keine Besucher, die Mitarbeiter waren damals einfach noch nicht bereit: Vertriebsleute hatten Sorge ihren Job zu verlieren und die Einkäufer fürchteten dasselbe, weil der Einkauf durch ERP-Systeme auch automatisiert ablaufen kann. Schließlich

wurde der Webshop in etventure-Manier “Build, Measure, Learn” eingestampft und neu aufgesetzt. Dieses Mal aber nicht in einem zweijährigen Prozess, sondern als MVP: Es wurden nur 20 Produkte von 20.000 auf den Shop genommen und an 20 Kunden getestet. Mit Erfolg! Heute hat sich der Webshop zu einem Marktplatz weiterentwickelt, 11 andere Anbieter verkaufen dort ihre Produkte. Den Webshop wiederzubeleben war eine strategische Entscheidung: Damit wurde bestehender, analoger Umsatz nun digitalisiert und Kundenschnittstellen gesichert! Die Lean Startup-Methode ermöglichte auch hier eine schnelle Vertestung und Umsetzung, ohne bereits viel Kapital oder Mitarbeiter zu investieren. Also auch mal Produkte und Services auf den Markt bringen, die noch nicht ganz fertig sind oder noch nicht einmal existieren. Gisbert Rühl selbst sagt, dass er mit der klassischen, traditionellen Vorgehensweise anderthalb Jahre gebraucht hätte – nun hat es in drei Monaten funktioniert. Der Webshop wurde schrittweise erweitert und bereits zwei Jahre später in England, Niederlande, Frankreich und Österreich live gestellt.

Heute wird jede neue digitale Lösung und Idee durch die Digitaleinheit kloeckner.i gesteuert und verantwortet. Mittlerweile arbeiten in der Einheit rund 90 Entwickler, Datenanalysten, Online Marketing-Experten und Produktmanager an digitalen Tools und deren Vermarktung.



Digitale Organisation

Agiles und zielgerichtetes Arbeitsumfeld, durch digital spezifische Anpassung der Bestandteile: Business Enabling, Data und Organisations Design



Es braucht einen Mindset-Wandel in der Kernorganisation

„ Wenn sowohl unser Vertriebsmann als auch der Einkäufer auf Kundenseite Angst haben, ihren Job durch online zu verlieren, dann können wir die besten Webshops der Welt entwickeln, es wird nicht funktionieren“, diese Erkenntnis teilte Rühl in unserem ersten [Change-Rider-Interview](#). Ihm ist dennoch ein umfassender Kulturwandel gelungen. Wie? Indem er seine Mitarbeiter*innen mitnimmt und weiterbildet, mit kleinen Schritten startet und auf Augenhöhe kommuniziert. Und indem der Wandel von ganz oben getrieben wird – der CEO muss im Driver Seat sitzen. Klöckner hat deshalb zunächst begonnen, die interne Kommunikation auf das soziale Netzwerk Yammer umzustellen. Der schnelle Erfolg des Kontraktportals besänftigte die Gemüter ebenfalls. Ein weiterer kluger Schachzug: Rühl berief den Leiter der Konzern-IT in die Geschäftsführung von kloeckner.i und sorgte damit für besseres Verständnis auf beiden Seiten. Führungskräfte

aus allen Landesgesellschaften durchlaufen einen zweiwöchigen Digitalcrashkurs in Berlin. Mitarbeiter aus allen Konzernbereichen können zudem selbst mal für eine begrenzte Zeit nach Berlin schnuppern und für die Hälfte ihrer Arbeitszeit an einem neuen Digitalprojekt tüfteln. Gleichzeitig hat Klöckner früh für digitale Weiterbildung der weltweiten Belegschaft gesorgt. Mitarbeiter können beispielsweise an Design Thinking-Workshops teilnehmen oder über die „Digital Academy“ während ihrer Arbeitszeit digitale Weiterbildungen machen. Rühl war wichtig, dass jeder Mitarbeiter zur Weiterentwicklung des Unternehmens beiträgt und die Kompetenz hat, Ideen in seinem Arbeitsumfeld umzusetzen. „Die Mitarbeiter merken sehr schnell, ob man nur Sonntagsreden über Digitalisierung hält, oder ob man es wirklich lebt“, so Gisbert Rühl.

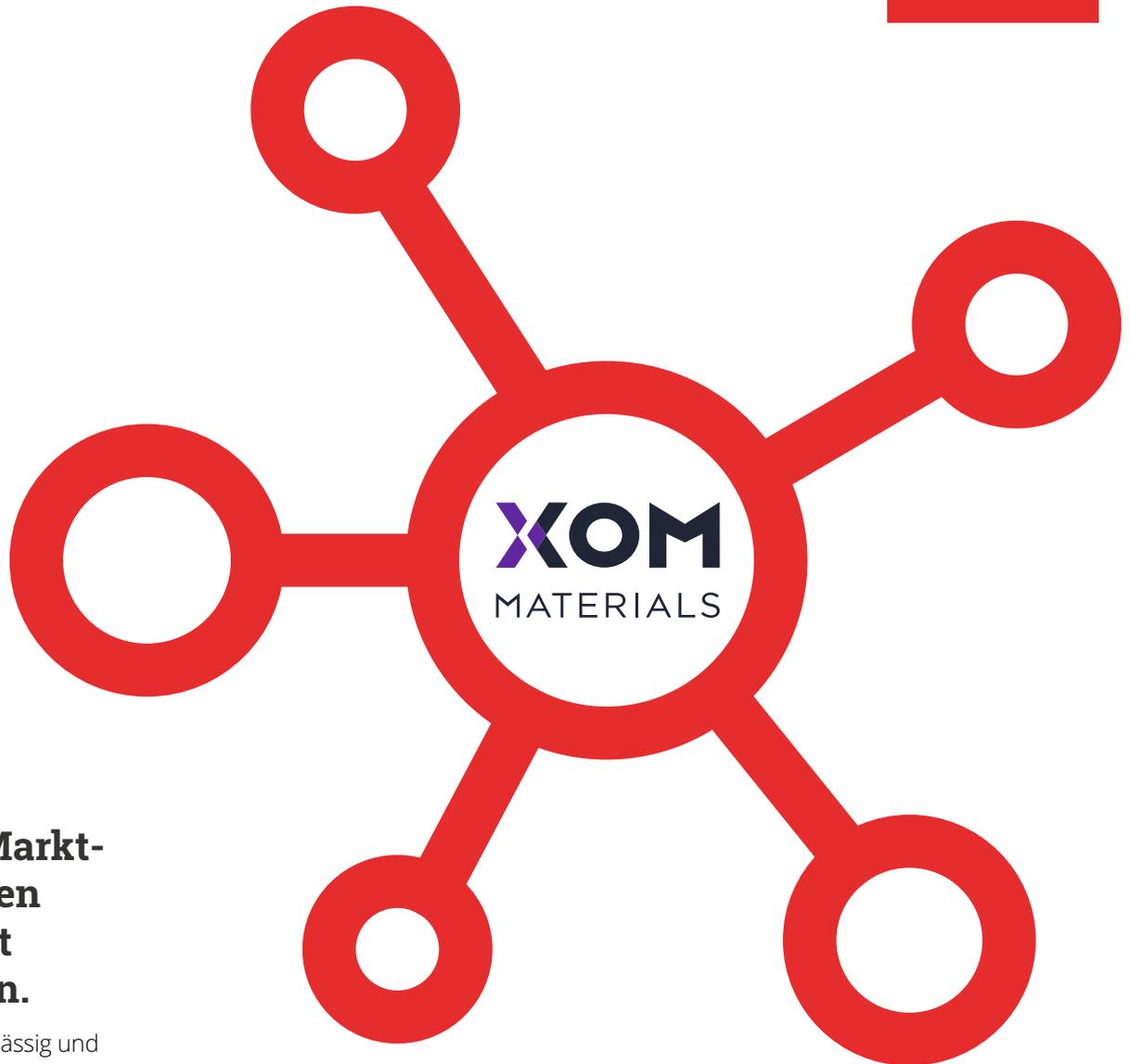


Corona-Krise – Verkäufe über digitale Kanäle überproportional gestiegen

Digitalisierung dient aber nicht alleine dem Selbstzweck – ein digitalisiertes Unternehmen ist in vielen Bereichen zukunftsfähig aufgestellt und damit oftmals auch stabiler in der Krise. Während Covid-19 viele Unternehmen komplett aus der Bahn wirft, zeigt sich Klöckner-CEO Rühl in meinem jüngsten [ChangeRider-Interview](#) während der Corona-Krise optimistisch: „Wir mussten natürlich gerade zu Beginn der Krise innerhalb kürzester Zeit sehr viele Entscheidungen treffen, um dafür zu sorgen, dass Klöckner weiterhin lieferfähig bleibt. Das haben wir aber vor allem dank unserer digitalen Fähigkeiten sehr gut hinbekommen“, so Rühl. Die Verkäufe des Unternehmens seien über digitale Kanäle überproportional gestiegen, weil viele Wettbewerber oftmals gar nicht lieferfähig waren. Das Unternehmen muss sich auch deswegen weniger um die aktuelle Bewältigung der Krise bemühen, sondern vielmehr um die Frage, wie sie die Transformation jetzt noch schneller umsetzen und für sich nutzen können. Der Trend, der auch über die Krise hinaus anhalten wird, ist für ihn klar: „Ich glaube, dass die Digitalisierung gerade jetzt durch Corona noch einmal einen unglaublichen Push bekommen hat und in Zukunft auch noch einmal bekommen wird“, so Rühl. Seine Transformationsstrategie

greift jedenfalls. So konnte Klöckner durch die stetige Digitalisierung den Umsatz über digitale Kanäle mit stark erhöhter Geschwindigkeit auf 38 Prozent steigern. Einen signifikant zunehmenden Beitrag leistete der „Kloeckner Assistant“. Dabei handelt es sich um ein digitales Tool, das automatisch PDF-Dokumente auslesen kann und Vertriebsmitarbeitern somit eine Menge Arbeit abnimmt. Sie sollen dadurch spürbar mehr Zeit für den persönlichen Kundenkontakt bekommen, außerdem können Bestellungen schneller umgesetzt werden. Der bisher langwierige Bestellprozess von der Anfrage über die Angebotserstellung bis hin zur Auftragseingabe wird dadurch massiv von mehreren Tagen auf wenige Minuten verkürzt.

Ein Thema, das Gisbert Rühl bereits seit 2014 vor Augen hat, ist die Transformation des Stahlhändlers zu einem Plattform-Unternehmen. „Wir alle mussten in den letzten Jahren erkennen, dass Plattform-Unternehmen erfolgreicher als traditionelle Unternehmen sind. Sie wachsen schneller, sind effizienter, haben niedrigere variable Kosten und vieles mehr. Daher war es eigentlich immer unser Ziel, uns in Richtung eines Plattform-Unternehmens zu bewegen.“



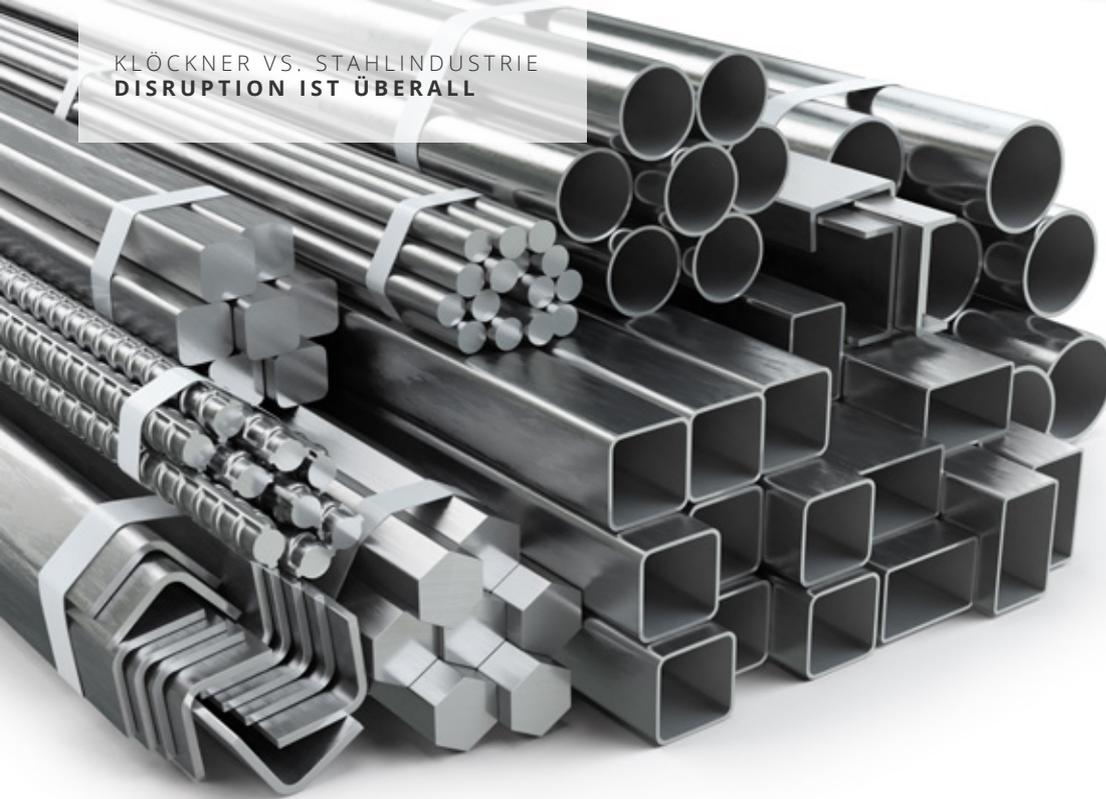
Digitaler Markt- platz für den Handel mit Materialien.

Unabhängig, zuverlässig und
schnell.

Amazon des Stahlhandels – mit XOM wurde ein großer Meilenstein erreicht

Wie will Rühl nun also zum großen Plattform-Player werden? Den Klöckner Onlineshop einfach in eine Industriepattform umwandeln? Ganz so einfach war es nicht. Klöckners Vertriebsmitarbeiter wollten Kunden keine digitale Lösung schmackhaft machen, auf der auch Produkte der Konkurrenz angeboten werden. Auch das Bundeskartellamt und die Wettbewerber sorgten sich um die Unabhängigkeit. Es musste etwas unabhängiges sein, dass vollkommen losgelöst von Klöckner agieren kann. Im Februar 2018 ging

aus diesem Grund XOM-Materials in Europa online. Auf der Handelsplattform, auf der bereits etwa 1.200 Kunden registriert sind, vertreiben heute bereits 70 Anbieter rund 27.000 Produkte. An dem weiteren Venture ist Klöckner zwar 100-prozentiger Eigentümer, aber XOM-Materials agiert unabhängig und stellt damit sicher, dass Klöckner keinen Zugriff auf sensitive Daten von Wettbewerbern hat. Aus Kundensicht gibt es nichts, was komfortabler ist als einen Zugang, eine Schnittstelle, für alle Stahl- und Metallprodukte zu haben. Große Stahlproduzenten, -händler und



-verarbeiter verbinden sich und handeln miteinander. Die Plattform ermöglicht direkte Bestellungen, stellt Echtzeitinformationen über Verträge bereit und bietet den Zugriff auf Stahlzertifikate aber auch Logistik. Die Plattform übernimmt also eine Matchmaking-Funktion, eine vertikale Plattform, die industriespezifische, generelle Services anbietet. „Wenn der Kunde sich eine Plattform wünscht, über die er alle Stahl- und Metallprodukte beziehen kann, dann wird es so etwas zwangsläufig geben. Besser also, man startet es direkt selbst und partizipiert daran“, so Rühl. Mithilfe von Technologien wie Artificial Intelligence und Robotics sollen Prozesse in letzter Konsequenz vollkommen automatisiert werden – nicht nur bei XOM, sondern auch bei Klöckner. Je besser ihm das gelingt, darüber spricht Rühl ganz offen, desto mehr Mitarbeiter möchte er schrittweise aus diesen Kernprozessen herausziehen. „Genau wie bei Amazon, dem größten Retailer der Welt, der keinen einzigen Verkäufer beschäftigt – das ist im Grunde genommen auch für mich der Weg zur Digitalisierung.“ Aus diesem Grund ist Klöckner bereits dabei 1.200 Stellen zu streichen. Und das kommt nicht überraschend – schon lange predigt Rühl seinen Mitarbeitern, dass in der Arbeitswelt von morgen digitales Wissen essentiell ist. Auch aus diesem Grund dürfen seine Mitarbeiter sich während der Arbeitszeit weiterbilden. Dieses Angebot werde allerdings nur zu etwa einem Drittel mit

Begeisterung genutzt. Der Rest hat es hingenommen oder sogar verweigert. Bewahrer haben bei Klöckner zukünftig allerdings keine Chance mehr: „Diejenigen, die das Angebot nicht in Anspruch genommen haben, müssen nun mit den Konsequenzen leben“, so Rühl kürzlich in unserem aktuellen ChangeRider-Interview.

Der CEO hat damit seinen großen Meilenstein erreicht und wird nun weiterhin – wie in alter Manier – ambitioniert daran arbeiten, diese Plattform groß zu machen. Auch Rühl selbst will sich überflüssig machen, aber nur im Kerngeschäft: Kürzlich wurde bekannt, dass Gisbert Rühl nächstes Jahr den CEO-Posten an Guido Kerkhoff, ehemaliger Vorstandschef bei Thyssen-Krupp, übergibt. Damit wird Rühl nach elf hochspannenden Jahren ein neues Kapitel aufgeschlagen und sich unter anderem der unabhängigen XOM-Plattform zuwenden.

Das digitale Erfolgsrezept des B2B-Papstes

Gisbert Rühl hat seine Transformations- und Innovationsprojekte in einem ganzheitlichen Ansatz sehr mutig verfolgt, end-to-end geplant und überwacht. In einem dreistufigen Vorgehen ist es Klöckner gelungen, die Digitalisierung schrittweise erfolgreich voranzutreiben.

Horizont eins – Überleben:

Klöckner hat nach der Erarbeitung der strategischen Grundlagen in Form einer Ökosystem-Analyse, neue Geschäftsansätze mit uns priorisiert und umgesetzt. Zunächst ging es darum, erste Prozesse zu digitalisieren und die sogenannten „Low-Hanging Fruits“, beispielsweise ein intelligenter Verspätungsalarm bei unpünktlichen Stahllieferungen, anzugehen. Dennoch: Klöckner hatte von Beginn an klare KPIs und ein konkretes Zielbild vor Augen! Gleichzeitig ging es Klöckner, wie vielen anderen Unternehmen zu Beginn schlichtweg erstmal darum, zu überleben und inkrementelle Verbesserungen des bestehenden Geschäftsmodells zu erreichen und zwar schnell und agil.

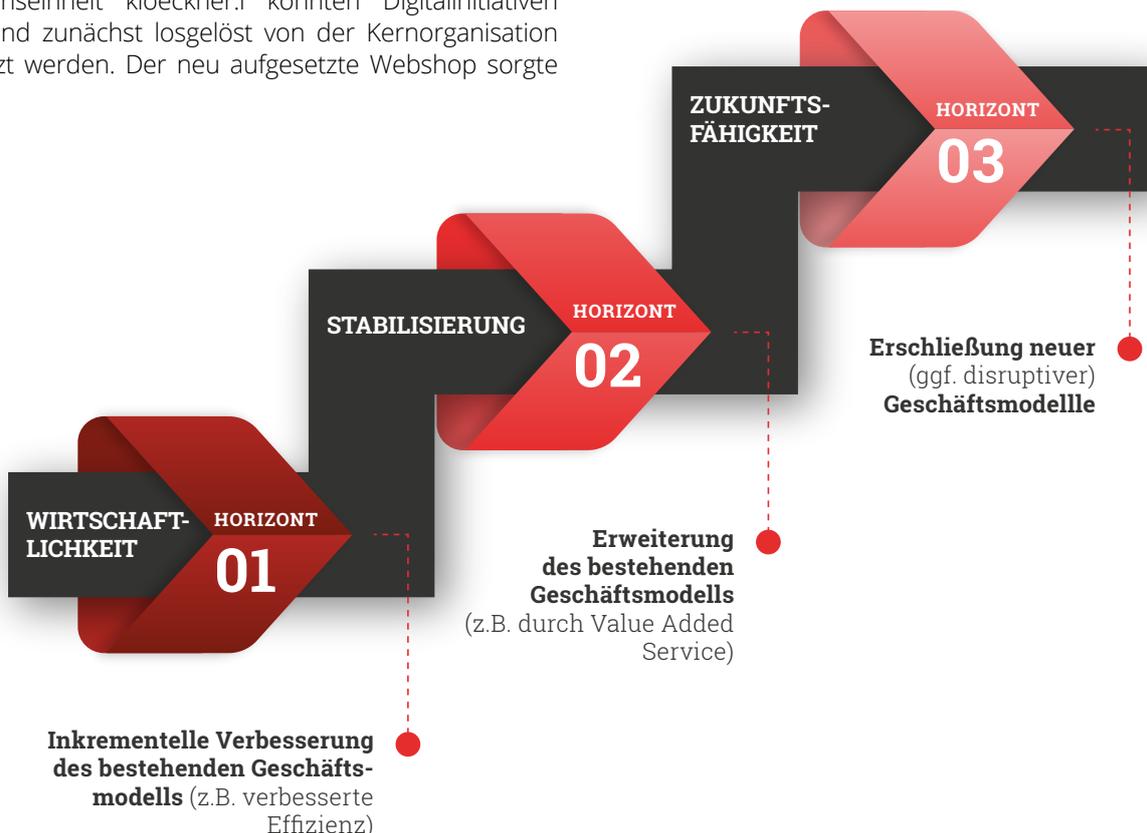
Horizont zwei – Stabilisierung:

Durch schnelles Testen unter realen Marktbedingungen und mit echten Kunden, konnte die Beweiserbringung der Kontaktplattform erfolgen. Mit der Einführung wurden Prozesskosten gesenkt sowie die Kundenzufriedenheit und Customer Lifetime Value gesteigert. Durch den Aufbau der Innovationseinheit kloeckner.i konnten Digitalinitiativen schnell und zunächst losgelöst von der Kernorganisation umgesetzt werden. Der neu aufgesetzte Webshop sorgte

dafür, dass Kundenschnittstellen digitalisiert und gesichert wurden. Für den ersten erfolgreichen „Proof of Concept“, die Validierung mit Prototypen sowie das exakte Tracking der KPI-Effekte, benötigte Klöckner nur drei Monate. Rühl sagt selbst, unternehmensintern hätten sie dafür anderthalb Jahre gebraucht.

Horizont drei – Zukunftsfähigkeit:

Nach vollumfänglichen Rollout und Marktangang gelang Klöckner eine erfolgreiche Skalierungsphase. Aktuell generiert das Unternehmen ca. 38 Prozent seiner Umsätze, über 2 Mrd. Euro, über digitale Kanäle. Entscheidend dabei war auch der Aufbau von Team und Organisation sowie die kontinuierliche Sicherstellung der Zielerreichung. Außerdem ist es Klöckner auch intern gelungen, die Mitarbeiter zu befähigen, um den digitalen Wandel zu meistern! Und dies nicht nur in der „fancy-Digitaleinheit“ in Berlin, sondern auch im Stammhaus in Duisburg und weiteren weltweiten Standorten. Erst als Horizont eins und zwei sichergestellt waren, konnte die Industriepattform XOM-Materials Wirklichkeit werden. Mit dem Aufbau der Plattform setzt Klöckner auf ein Ökosystem von unterschiedlichen Playern und greift damit die eigene Branche an.





GISBERT RÜHL
CEO Klöckner & Co

klöckner & co

Ein CEO der sehr viel richtig gemacht hat

Gisbert Rühl hat sich der Aufgabe Digitalisierung gestellt und nicht weggeduckt. Dazu gehörte extrem viel Mut und Durchsetzungskraft. In den vergangenen Jahren hat Rühl die inkrementelle Komfortzone verlassen und die Dinge einfach angepackt! Unternehmer*innen müssen raus aus dem Konzeptionsmodus und rein in den Umsetzungsmodus. Dazu gehört aber auch, dass der CEO im Driver Seat sitzt, notwendige Entscheidungen trifft und auf allen Ebenen mit gutem Beispiel voran geht. Rühl hat radikal Budgets dafür zur Verfügung gestellt, einen geschützten Raum aufgebaut und mit diesen Rahmenbedingungen dafür gesorgt, dass die Dinge im Kleinen ausprobiert werden konnten. Damit konnte Klöckner seine eigene Rolle im Ökosystem finden, definieren und sich darin optimal positionieren. Wichtige Kundenschnittstellen wurden rechtzeitig digital besetzt und durch Kooperation mit Partnern gesichert. Dabei wurde der Fokus auf Skalierung gelegt und Schritt für Schritt die Horizonte durchlaufen. Die Reise hat sich gelohnt: Früher wurde Rühl von Wettbewerbern nur müde belächelt, heute gilt er als digitaler Vorreiter der gesamten Industrie und wird teilweise auch als brancheninterner Disruptor bezeichnet.

Nicht jedes Unternehmen muss zwangsläufig zum Plattform-Player werden. Trotzdem zeigt das Beispiel Klöckner sehr anschaulich, was möglich ist, wenn man mutig voranschreitet und, dass es auch einem Traditionalist, wie Klöckner gelingen kann – wenn man es denn richtig angeht. “

Dass sich die Anstrengung lohnt, zeigt sich bei Klöckner & Co: “Wir haben eine weltweit führende Expertise für den Verkauf von Stahl über das Internet aufgebaut. Geschafft haben wir das mit Hilfe der Werte, die uns schon immer begleiten, und die auch für die Zukunft der deutschen Wirtschaft entscheidend sein werden: Neugierde, aus Fehlern lernen und den Mut, Neues auszuprobieren“, so Gisbert Rühl in einem Interview anlässlich der aktuellen [etventure Studie](#) zur Zukunftsfähigkeit der deutschen Unternehmen. Wenn wir mit Kunden zusammenarbeiten, wollen wir sie immer auch so befähigen, dass es ihnen zukünftig gelingt, eigenständig und erfolgreich zu digitalisieren. Dass uns das gemeinsam mit Klöckner gelungen ist, macht mich sehr stolz!

Schlusswort

Gemeinsam durch den Wandel

An dem Erfolgsbeispiel von Klöckner & Co wird deutlich, was es braucht, um sein Unternehmen auf Zukunftskurs zu bringen und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben: Die digitale Transformation muss ganzheitlich gedacht und ergebnisorientiert umgesetzt werden. Zusätzlich spielt die nachhaltige Befähigung der Mitarbeiter sowie der Organisation eine zentrale Rolle.

Entscheidend ist aber vor allem: Unternehmen müssen die Chancen der zunehmend vernetzten Wertschöpfung für sich nutzen, die richtigen Partner finden und sich langfristig im Ökosystem verankern, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Haben Sie Mut und werfen Sie den eigenen "Bedenkenträgermantel" ab! Nur so können wir den Wandel schaffen und Sie ihr Unternehmen zukunftsfähig machen.

Für Gisbert Rühl, CEO von Klöckner, sind die Pläne für eine erfolgreiche Zukunft klar: "Die digitale Transformation ist für Klöckner das wichtigste Unternehmensziel."

Wenn Unternehmen die eigene Spitzenposition – auch bei Ende der konjunkturellen Hochphase – nicht verlieren und wirtschaftlich erfolgreich bleiben wollen, sollten sie genau diesem und anderen Erfolgsbeispielen folgen.

Lassen Sie uns den Weg in Richtung Zukunft gemeinsam gehen – wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!



Über etventure

Ihr unternehmerischer Partner für die digitale Transformation und die vernetzte Wirtschaft der Zukunft



Impact in Zahlen

1200+

Produkttest für Unternehmen

180+

Unternehmer und Digitalexperten

250+

Digitalisierungsprojekte (60% B2B)

100+

Startups aufgebaut & unterstützt

10+

Digitaleinheiten aufgebaut

10

Jahre Erfahrung in der Digitalberatung

etventure ist Ihr unternehmerischer Partner für die Umsetzung von digitaler Transformation und Innovation. Seit 10 Jahren zählt etventure zu den Marktführern in der Digitalbranche. Mit einem klar unternehmerisch geprägten und umsetzungsstarken Ansatz haben wir zahlreiche Digitalinitiativen entwickelt und umgesetzt und ganze Geschäftseinheiten für den Mittelstand und internationale Konzerne aufgebaut. Unser Ziel ist es, Unternehmen aller Branchen bei der digitalen Transformation und auf ihrem Weg in eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft zu begleiten. Wir verfolgen dabei einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz: durch unsere vier Kompetenzbereiche Strategie, Umsetzung, Befähigung und Ökosystem.

Kontakt



etventure GmbH

philipp.depiereux@etventure.com

+49 89 / 14331 10340

changing the game
