



Presseschau

Branche/Kompakt



360° WIRKSAMKEIT
Gesellschaft für erfolgreiches
Management mbH
Geschäftsführer: Volkmar Halbe

An der Alten Kirche 25 a
48165 Münster
Tel.: 0 25 01 / 80 92 12
Fax: 0 25 01 / 80 92 13
Mobil: 01 60 / 96 24 07 21
E-Mail: volkmar.halbe@
360-grad-wirksamkeit.de
www.360-grad-wirksamkeit.de

Falsch verbunden...!?

Der digitale Produktwandel verändert Wertschöpfungsketten radikal – und zwingt Unternehmen, alles zu überdenken.

Ja, sie sind in aller Munde! Begriffe wie Industrie 4.0, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Cloud Computing, Social Networking, Internet der Dinge, Automatisierung, Flexibilisierung, Virtualisierung und, und, und...! Ja, sie prägen die Schlagzeilen der Medien! Und Beratungsunternehmen preisen ihre maßgeschneiderten Lösungen an – mit »Turnaround-Garantie«! Ja, man könnte gar geneigt sein, diesen Hype weiterziehen zu lassen. Aber das Unternehmen, das glaubt, mit einer mobilen Website oder einer Social-Media-Präsenz alles getan zu haben, um morgen oder übermorgen noch dabei zu sein, wenn Kunden täglich aufs Neue die Einzigartigkeit des Angebots belohnen – oder auch nicht –, das sollte spätestens jetzt realisieren, dass all die digitalen Technologien nicht nur Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle grundlegend verändern werden, sondern ganze Unternehmen oder gar Branchen. Was passiert, wenn zum Beispiel der 3-D-Druck Einzug in die traditionelle Wertschöpfungskette im Umfeld von Böden, Farben, Tapeten und Heimtextilien hält? Die Vernetzung mit Design-Daten und E-Commerce-Plattformen könnte Produktions-Service-Center entstehen lassen, die nichts mehr mit dem Begriff »Serienfertigung« zu tun haben – B2B oder B2C. Nichts für den Massenkonsum sagen die Skeptiker und vergessen dabei zuallermeist, dass der atemberaubende Fortschritt der vergangenen Jahre eigentlich erst der Anfang war. Wo Produkt war, werden bald intelligente Produktsysteme sein. Und die

werden immer mehr mit anderen Systemen kommunizieren.

Chancen erkennen

Aber wenn die Grenzen zwischen der digitalen und der physischen Welt immer mehr verschwimmen, kommt es darauf an, rechtzeitig die Chancen zu erkennen, die sich jetzt bieten: wirtschaftlich rentable Produktionen bis hin zur Losgröße 1, Flexibilisierung der Produktion in zunehmend kundenorientierteren Märkten, Transparenz und Integration der Verbraucher – vorwärts und rückwärts. Nur beispielhafte Treiber von Marktveränderungen, die immer mehr durch Innovationsfelder als durch klassische Produktinnovationen ausgelöst werden. Gefordert sind jetzt im Besonderen die Unternehmenslenker! Wo stehen Branche und Unternehmen aktuell? Was sind die individuellen Herausforderungen der Digitalisierung? Wie funktionieren Wertschöpfung und Werterschließung künftig? Ist die Organisation reif für eine erfolgreiche Transformation? Und vor allen Dingen: Wie stellt sich das Unternehmen langfristig auf die Kultur der fortdauernden Veränderung ein?

Mit dem »Digital Maturity Model« des Research Centers for Digital Business an der Hochschule Reutlingen wurde jetzt ein Verfahren entwickelt, mit dem sich die digitale Reife von Unternehmen einfach greifen lässt – unabhängig von Branche und Größe. Auf der Grundlage dieser Methode zeigt der »Digital Transformation Report 2014« (eine Studie von Neuland und der Wirtschaftswoche) Erfolgsfaktoren

Presseschau



ren und Stolpersteine des notwendigen Wandlungsprozesses in Unternehmen auf. Handlungsfelder und notwendige Optimierungspotenziale lassen sich so aufdecken, um im nächsten Schritt ein klares Vorgehensmodell für den Prozess der digitalen Wandlung in Unternehmen aufzustellen. Acht Faktoren sind dabei von besonderer Bedeutung:

Strategie

Die digitale Transformation muss unbedingter Bestandteil der Unternehmensstrategie werden. Disruptive Technologiesprünge müssen dabei genauso beachtet werden wie das sich völlig verwandelnde Konsumentenverhalten.

Leadership

Der Veränderungsprozess ist Chefsache. Er darf in der zentralen Verantwortung nicht delegiert werden. Er ist kein isolierter (Projekt-)Prozess, sondern berührt nahezu alle Bereiche des Unternehmens.

Produkte

Digitalisierung berührt nicht nur die Effizienzseite. Neue Nutzenversprechen in den Wertangeboten der Unternehmen bieten Chancen und können ganze Geschäftsmodelle verändern – zum Wohl des Kunden.

Prozesse

Einfachere und schnellere Zusammenarbeit – digital getrieben und auch über die Unternehmensgrenzen hinweg – ist der Schlüssel zu neuen Leistungsebenen.

Kultur

Offenheit ist das unabdingbar neue Leitwort in der Unternehmenskultur. Für Neues, für Kommunikation und für den Wandel. Denn der wartet nicht. »Open Innovation« wird nicht länger ein Stichwort aus dem unternehmerischen Versuchslabor sein.

Mitarbeiter

Neue Qualifikationen sind gefragt. An den wichtigen und kritischen Stellen geht es darum, notwendige Know-how-Träger zu gewinnen und zu integrieren. Und allen anderen Mitarbeitern gilt es, die Angst vor der »Industrie 4.0« zu nehmen, die derzeit so gern geschürt wird. (Digitale) Weiterbildung wird zu einem großen Treiber werden müssen.

Governance

Vorausschauende Unternehmen werden die digitale Strategie und deren Umsetzung künftig in den Zielvereinbarungen festschreiben.

Technologie

Die Flexibilität der unterstützenden (Hard- und Software-)Systeme kann zum kritischen Erfolgsfaktor werden. Sind sie reif genug für die neue Zeit oder muss hier noch eine Vorleistung erbracht werden? Diese Frage entscheidet nicht nur über die Geschwindigkeit der Transformation, sondern auch über deren Kosten.

Messen Unternehmen diese Faktoren (selbstkritisch) an den fünf Reifegraden des Reutlinger Scoringmodells

- »Noch unberührt«
- »Konzeptreif«
- »Umsetzungsentschieden«
- »Im Umsetzungsprozess«
- »Transformiert«

können Sie die Dringlichkeit digitalisierten Tuns ablesen.

Risiken sehen – und handeln

Und die Gefahren? An dieser Stelle soll nicht die sozialpolitische Auseinandersetzung darüber angestoßen werden, ob die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung oder im Besonderen deren Arbeitsplatzbilanz positiv oder negativ ist. Aber die Herausforderung der Industrie 4.0 an die Daten- und System-sicherheit darf nicht verkannt werden. Immer vernetztere Wertschöpfungs-

systeme werden neue Angriffe auf sensible Unternehmens-, Zulieferer- und Kundendaten provozieren. Cyberangriffe können ganze Produktionsanlagen oder Logistikketten lahmlegen. Auch hier müssen Sensibilität und Sicherheitssysteme mitwachsen. Und dann sind da die Herausforderungen, die auf dem Weg in die Zukunft lauern: Nicht für alles, was möglich ist, will der Kunde auch bezahlen – hohe Kosten und Komplexität sind dann oft der Preis dafür. Und der Große vertreibt nicht den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen: Abwarten kann rasch zur Falle werden! Wettbewerb entsteht im digitalen Zeitalter immer mehr außerhalb der tradierten Branchengrenzen. Auf begrenzte Kapazitäten darf keine Rücksicht genommen werden. Arbeitsteilung über den unternehmerischen Tellerrand hinaus wird zu einem Kerntreiber.

Kein Wundermittel

Die Zeit lehrt uns: Innovationen haben oft die Eigenschaft, kurzfristig über- und dann aber langfristig unterschätzt zu werden. Die digitale Transformation ist kein »Allheilmittel«! Für jeden Unternehmer und jedes Unternehmen wird es – gestern wie morgen – um die sechs grundlegenden Themen jeder wirtschaftlichen Existenz

- Marktstellung
- Innovationsleistung
- Produktivitäten
- Attraktivität für gute Leute
- Liquidität und Cashflow sowie
- Profitabilität

gehen. Der weitsichtige Umgang mit den Herausforderungen und den Möglichkeiten der digitalen Welt bietet jedoch Chancen, all diese Stellgrößen mit besonderer Dynamik zu treiben.

Volkmar Halbe