

Digitalisierung

Digitale Transformation im Mittelstand – ist das alles nötig?

Ohne Panik aber angemessen und konsequent

von Günther Schöffner. Mai 2019

Die Business-Welt ist voll mit den Themen Digitalisierung, Industrie 4.0 und New Work. Es ist nicht einfach, hier den Überblick zu behalten. Es ist aber wichtig, rechtzeitig zu entscheiden, was für das eigene Unternehmen gut und notwendig, was aber unnötig oder gar schlecht ist.

Viele neue Methoden werden im Zuge der Digitalisierung angepriesen mit scheinbar grenzenlosen Wachstumschancen für Unternehmen und Berater. Doch nicht alle Unternehmen können all diese neuen Methoden für sich sinnvoll einsetzen. Daher gebieten Kundenorientierung und Beraterethik, den Kunden nur das anzubieten, was für sie Mehrwert bringt. Das bedeutet, die Kunden nur bei den Methoden zu unterstützen, die ihr Geschäft fördern und alle nicht passenden Tools konsequent beiseite zu legen und als Ballast abzuwerfen.

Beispiel Service-Geschäftsmodelle. Nicht jede Firma kann ihr Produktangebot als Serviceangebot vermarkten. Das prominente Beispiel des Flugzeugturbinenherstellers Rolls Royce, der seine Triebwerke nicht mehr nur verkauft, sondern deren Nutzung als Dienstleistung per Leasing für die Airlines anbietet, ist für einen Hersteller von Kälteanlagen eventuell nachahmbar. Für einen Zulieferer von Anlagenkomponenten, der vom OEM genaue Produktspezifikationen, Stückzahlen und Liefertermine vorgegeben bekommt, ist dieser Ansatz kaum praktikabel. Kein Anlagenhersteller „least“ z. B. Kupferdrähte für die Motoren, die er herstellt. Zwar kann der Zulieferer neue Lager-, Bereitstellungs- und Nutzungskonzepte ausloten. Dessen diesbezügliche Gestaltungsmöglichkeit ist jedoch wesentlich kleiner als die eines OEM. Dieser trifft dann evtl. auch noch die Entscheidung über die Einführung der neuen Konzepte und nimmt so dem Lieferanten wieder einen gewissen Entscheidungsspielraum. Dementsprechend eingeschränkt ist die Möglichkeit für viele Mittelständler, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. „Moderne“ Methoden wie Business Model Canvas und der St. Gallen Business Model Navigator, der 55 bekannte Muster für Geschäftsmodelle neu zusammenfasst und auflistet, bieten für den produzierenden Mittelstand oft nur begrenzte Anwendungsmöglichkeiten.

Beispiel „agile“ Produktionsanlagen. Viele Mittelständler haben Maschinen und Anlagen, welche schon viele Jahre alt sind und durch intensive Wartung immer noch perfekt funktionieren. Zwar ist deren Ertüchtigung für das Internet of Things in vielen Fällen möglich. Viele Anlagen werden aber nicht *den* Vernetzungsgrad und *die* Flexibilität erreichen, wie dies neue Anlagen können, welche bereits für intelligente Softwarelösungen im Rahmen von Industrie 4.0 konzipiert wurden. Manche Anlagen weisen beim Mittelständler auch einen jährlichen Nutzungsgrad von unter 50% auf, und die mit einem digitalen Upgrade erzielbaren Zugewinne an Produktivität und Flexibilität sind oft nur moderat. Dementsprechend lohnt sich ein diesbezügliches Investment für die Aktualisierung nicht immer. Des Weiteren fehlen Mittelständlern schlichtweg oft die finanziellen Mittel zur Ertüchtigung, geschweige denn, alle drei bis fünf Jahre Neuinvestitionen zu tätigen oder den existierenden Maschinenpark auf den neuesten Stand zu bringen. Das hat in den wenigsten Fällen mit schlechtem Management zu tun. Vor allem in der Zulieferindustrie ist der Wettbewerb sehr intensiv und die von den OEMs gewährten Margen lassen höhere Erträge kaum zu.

Beispiel Design Thinking und Digital Product Life Cycle Management (DPLM). Beide Methoden werden oftmals als neue Ansätze beschrieben. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass die Grundkonzepte nicht neu sind und in den 2000er Jahren bereits Anwendung in der Industrie fanden. Diese Methoden wurden mit den neuen digitalen Möglichkeiten zeitgemäß verbessert und populär gemacht. Ähnliches gilt für die oftmals revolutionär dargestellten agilen Führungsansätze, die auch in den 1990ern und 2000ern unter anderem Namen schon Anwendung fanden. Aufgewertet mit den digitalen Möglichkeiten sollen diese Ansätze dazu dienen, schneller als bisher neue Produkte

und Dienstleistungen anbieten zu können. Es gibt jedoch besonders in Deutschland ein Vielzahl KMUs, die nicht-forschungsintensive Produkte anbieten und dennoch einen wichtigen Anteil in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung haben. Obwohl diese Unternehmen auf Weltklasseniveau produzieren, besteht bei Ihnen kein ausgeprägter Bedarf an der schnellen und regelmäßigen Generierung neuer Produkte und Dienstleistungen. Dies wird oft von Kundenseite übernommen. Innovation bedeutet für diese Unternehmen oftmals nur, den gestiegenen Kundenanforderungen bezüglich Durchlaufzeiten und Flexibilität gerecht zu werden. Dementsprechend geringer ist die Bedeutung von Design Thinking und DPLM für viele dieser mittelständischen Unternehmen, ohne dass das bedeutet, dass diese nicht innovativ wären.

Beispiel Virtual Reality. Mittelständische Unternehmen müssen keineswegs weniger modern oder innovativ sein als Großkonzerne. Seit über 25 Jahren ist Virtual Reality auch bei vielen Mittelständlern gängige Praxis, vor allem in der Automobil- und Luftfahrtindustrie. Die im Zuge der Digitalisierung immer leistungsfähigeren Rechensysteme und deren Vernetzung ermöglichen mit Augmented Reality völlig neue Möglichkeiten bezüglich Visualisierung, Produktgestaltung oder Wartung. Während diese Technik für die genannten Branchen neue Chancen bietet, ist sie für Unternehmen manch anderer Branchen völlig belanglos. Dort bieten sich oft schlichtweg keinerlei Anwendungsmöglichkeiten für diese Technologien. Somit ist es wenig sinnvoll, trotz aller Aufgeschlossenheit für innovative Ansätze dort über deren Einsatz nachzudenken.

Fazit

Die Digitalisierung ist ein Faktum und bietet der Wirtschaft, auch KMUs, herausragende Möglichkeiten für die Gestaltung der Unternehmenszukunft. Wichtig ist dabei, den Überblick zu behalten und mit Nachdruck und Konsequenz aber ohne Panik aus der Vielfalt der Möglichkeiten diejenigen auszuwählen, die für das jeweilige Unternehmen und die zugehörige Branche Sinn machen. Ein krampfhaftes Anwenden-Wollen „moderner“ Methoden, ohne dass sie im Einzelfall sinnvoll sind, ist dabei kontraproduktiv. Nicht jeder muss alles praktizieren und kann dennoch die Möglichkeiten der Digitalisierung für das Unternehmen nutzen, ohne den Anschluss zu verlieren. Es liegt an den Beratern, diesbezüglich die Spreu vom Weizen zu trennen und genau zugeschnitten auf die Unternehmen das Richtige auszuwählen. Und es liegt an den Unternehmen, zukunftsorientiert und mutig nur das zu akzeptieren und zu praktizieren, was für sie förderlich ist. Es liegt an den Unternehmen alle nicht passenden Methoden eben nicht zu verwenden, seien sie auch noch so hip und auf den ersten Blick modern.

Literatur:

- Schaeffer, Eric: Industry X.0. Redline Verlag, München, 2017.
- Neugebauer, Reimund (Hrsg.): Digitalisierung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2018.
- Wagner, Rainer Maria (Hrsg.): Industrie 4.0 für die Praxis. Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- Völker, Rainer; Friesenhahn, Andreas (Hrsg.): Innovationsmanagement 4.0. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2018.
- Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland: Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Springer Gabler Berlin, 2018.
- Breyer-Mayländer, Thomas: Management 4.0. Den digitalen Wandel erfolgreich meistern. Carl Hanser Verlag, München, 2017.
- Lederer, Dieter: Veränderungsexzellenz. Carl Hanser Verlag, München, 2018.