



## Nachholbedarf Unternehmensentwicklung Industrie dreieinhalbpunktnull

April 2020

Die globale Veränderung der Business-Welt schreitet im Zuge der digitalen Transformation unaufhaltsam voran. Wer auch zukünftig am Markt bleiben will, muss die nötigen Anpassungen zügig vornehmen: Digitalisierung, verwendete Technologien, angewandte Prozesse, Organisation und Führungsansatz oder neue Geschäftsmodelle. Mit den Worten "Failure to adapt means failure to exist." spitzt dies der Futurist Gerd Leonhard zu.

„Alles übertrieben!“ setzen diesem Ansatz viele Mittelständler entgegen. „Wenn wir auf unsere bisherige Rendite sehen, sind wir auch ohne dem sehr gut gefahren.“ Das ist in vielen Fällen auch richtig, nur ist der Erfolg dann meist nicht wegen der bisher nicht begonnenen Transformation zustande gekommen, sondern trotzdem. Meist war der wirtschaftliche Boom der letzten zehn Jahre der wesentliche Faktor, weshalb auch mit alten Geschäftsmodellen, Techniken, Prozessen und Managementansätzen gutes Geld verdient werden konnte.

Bei näherer Betrachtung bestätigt sich in Zeiten des massiven wirtschaftlichen Einbruchs durch die Corona-Krise wieder einmal umso mehr **die alte Berater-Weisheit: „Erfolg deckt schlechte Prozesse zu“**. Ein paar **Beispiele aus dem Jahr 2020** sollen zeigen, dass im Mittelstand doch noch beträchtlicher Erneuerungsbedarf besteht:

- **Geschäftsmodelle**, die sich in den letzten zehn Jahren etabliert haben, werfen **nur bei Vollausslastung** oder ständigem Wachstum spärliche **Gewinne** ab. Setzt ein kurzer Rückgang wie in der Corona-Krise ein, oder nimmt die Volatilität der Volumina zu, geraten die Modelle aus dem Stabilitätstakt und die Finanzierung gerät ins Wanken.
- Es gibt Zulieferunternehmen, die zwar entsprechend der gültigen Industrienorm (z. B. IATF 16949) **zertifiziert** sind, in denen die Prozesse **aber** nur in den Ordnern existieren und rein dem Audit dienen. In der Praxis wird auf Zuruf gearbeitet, die **Prozesse werden** entlang der gesamten Wertschöpfungskette inklusiv QM **nicht beachtet**.
- **Vertriebsmodelle** sind immer noch **auf dem Stand von vor 20 Jahren**. Es werden noch einzelne Aufträge auf Basis guter Kundenbeziehungen „abgestaubt“, eine Anpassung von Vertriebsansatz, Wertschöpfungsprozess und Geschäftsmodell hat jedoch nicht stattgefunden. Nur die Volumina haben die Unternehmen am Leben gehalten.
- Steht der Begriff „**Organisation**“ zur Debatte, wird als erstes das Organigramm gezückt und **nur** gefragt: „**Wer ist der Chef von wem?**“ Ein Bezug zum Geschäftsmodell, dessen Prozesse oder der für den Kunden wichtigen Wertschöpfung bzw. seinem Mehrwert wird hingegen meist erst nach dem dritten Nachfragen hergestellt.
- Es erfolgen noch **Bestellungen per Fax**, obwohl bereits seit 20 Jahren Bestellungen per EDI aus dem ERP-System in der Industrie geläufig sind. Mobile Lösungen mit **Apps** werden **als „Schnickschnack“ abgetan**.
- In der Produktion sind **Aufträge und das begleitende Qualitätsmanagement noch papierbasiert** und werden oft noch manuell abgearbeitet. Zahlen werden handschriftlich übertragen, die Zettel stapelweise archiviert.

Diese Beispiele zeigen, dass einige Unternehmen **erst noch Industrie 3.0** vor sich haben, **bevor** sie sich Industrie **4.0** widmen können. Das bedeutet in vielen Industrieunternehmen oft erst einmal noch die intensive Beschäftigung mit Inhalten wie Prozessmanagement, Six Sigma und Lean Manufacturing, bevor sie sich der digitalen Produktion widmen können. Damit diese Prozesse jedoch auch **von der Belegschaft** akzeptiert, praktiziert und adaptiert werden können, muss auch dort erst einmal **eine entsprechende Transformation** stattfinden. Das impliziert häufig eine umfassende Veränderung des Handelns und Tuns. Das erfordert aber neben einer Veränderung der Methodiken, Verfahren und Technologien auch ein **umfassendes Changemanagement** für die Menschen.

Damit solche weit reichenden Veränderungen auch hinreichende Aussichten auf dauerhaften Erfolg haben können, ist ein **umfassender Kulturwandel** nötig. Hier steht am Anfang erst einmal eine gründliche Kulturdiagnose, um zielgerichtete Kulturinterventionen einleiten zu können. Meist muss auch erst eine ausreichende Veränderungsaffinität geschaffen werden, um die Changeprojekte zum Laufen zu bringen. Aber auch wenn solch ein Wandel lange dauert und viel Energie erfordert, gibt es keine Alternative, denn ein „failure to adapt means failure to exist.“