

Digitaler Wandel statt digitaler Stillstand

Seit mehreren Jahren sind Schlagworte wie «digitaler Wandel», «digitale Transformation» oder «Digitalisierung» in aller Munde, und viele Unternehmen sind diesbezüglich aktiv geworden. Wer heute nicht mindestens einen Digitalisierungsbeauftragten im Unternehmen beschäftigt, Projekte in diesem Bereich gestartet hat, sich nach außen entsprechend vermarktet oder einen signifikanten Budgetposten diesem Thema gewidmet hat, scheint die Zeit verschlafen zu haben und einem Dinosaurierschicksal entgegendämmern.

Wie gehen Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sowie der Automatisierungstechnik mit der Digitalisierung um? Gibt es mehr Wandel oder mehr Stillstand? Warum? Und wie gelingt es, aus dem Stillstand in den Wandel zu kommen? Basierend auf unseren Erfahrungen mit einer Vielzahl an Projekten zu diesem Thema geben wir in diesem Newsletter einige Antworten.

Grundvoraussetzung und Basis für den digitalen Wandel sind immer die Verfügbarkeit und Verbreitung digitaler Technologien. Sie müssen für das Unternehmen nutzbar gemacht werden, das heißt: Die Unternehmensleitung muss die notwendigen Fähigkeiten – etwa im Bereich Software Engineering, Data Analytics oder Systems Engineering – verfügbar machen, indem sie entsprechend ausgebildete Mitarbeiter rekrutiert, Kooperationen oder Partnerschaften eingeht, mit Dienstleistern zusammenarbeitet oder passende Unternehmen akquiriert. Diese Fähigkeiten tatsächlich als Schlüsselkompetenzen zu betrachten und sie entsprechend zu managen, ist die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg. Sie ermöglichen es, digitale Anwendungen (z. B. Software) zu entwickeln und somit Funktionen und Services anzubieten, die zuvor nicht oder nicht in digitaler Form verfügbar waren.

Darüber hinaus gilt es, eine digitale Infrastruktur zu schaffen und aus vorhandenen digitalen Inseln ein integriertes Netzwerk zu bilden. Im durchdachten Zusammenspiel eröffnen digitale Kompetenzen, die damit entwickelten Anwendungen und die digitale Infrastruktur völlig neue Möglichkeiten – zum Beispiel für digitale Geschäftsmodelle, neue Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse sowie neue Unternehmenskulturen.

Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sind in der Nutzung «althergebrachter» digitaler Technologien durchaus erfahren – man denke etwa an CAD-Systeme, CNC-Maschinen oder Roboter. Im Bereich der digitalen Technologien, die *heute* als State of the Art anzusehen sind, sieht das Bild allerdings völlig anders aus.

Eine Bestandsaufnahme

Ein typisches Maschinenbauunternehmen im europäischen Raum hat eine IT-Abteilung, die die klassischen IT-Aufgaben wahrnimmt: Sie betreut das ERP-System und entwickelt es weiter, kennt sich mit CAD-Systemen aus und unterstützt das MES-System. In der Konstruktion ist die Elektrokonstruktion angesiedelt, deren Bedeutung und Kapazität über die letzten Jahre im Bereich Software (auch maschinen-/steuerungsbezogene Anwendungssoftware) deutlich gewachsen sind. Häufig ausgelöst durch Projekte im Bereich Industrial Internet of Things (IIoT) haben sich in diesen Abteilungen Kompetenzen rund um IIoT-bezogene Themenfelder gebildet – etwa bezüglich kundenorientierter Anwendungen im Bereich Service und der dazugehörigen Connectivity, Plattformen und Apps. Einige Unternehmen haben eine Stabsfunktion gebildet, die direkt an den CEO oder CTO berichtet und die «Digitalisierung» vorantreiben soll. Und meistens wurden einzelne Digitalisierungsprojekte initiiert und mit mehr oder weniger großem Erfolg durchgeführt: Projekte mit Kunden- bzw. Servicebezug oder Projekte, die darauf abzielten, Prozesse zu optimieren.

Ein solcher Ansatz hat mehrere Schwächen:

- Er beruht selten bis nie auf einer Analyse, welche Möglichkeiten die Digitalisierung in ihrer Breite und Tiefe bietet.
- Das Thema Digitalisierung ist im Unternehmen schlecht verankert bzw. häufig einem Bereich zugeordnet, in den es nicht gehört (z. B. IT).
- Wesentliche Kompetenzen fehlen: Vorhandene Fachabteilungen glauben, diese Kompetenzen zu besitzen, unterschätzen die Tragweite des Themas aber maßlos. Eine ehrliche und objektive Aufnahme und Bewertung von Kompetenzen, Defiziten, Möglichkeiten und Handlungsbedarf hat nicht stattgefunden.

So wird der beabsichtigte und angestrebte digitale Wandel schnell wieder zum digitalen Stillstand. Diese Tatsache aber erkennt das Unternehmen in der Regel nicht, weil es zu stark mit der internen Nabelschau beschäftigt ist. Häufig sind die jeweiligen Verantwortlichen sogar ganz zufrieden mit dem, was passiert: Sie finden sich durch Gespräche mit anderen Unternehmen, die ähnlich vorgehen, bestätigt und haben keinen wirklichen Benchmark.

Tatsächlich sind sie aber im Begriff, sich von fortschrittlicheren Unternehmen zunehmend schwer einholbar abhängig zu lassen – und so ihre Zukunft zu verspielen.

Der Gegenentwurf

Was aber machen erfolgreich digital agierende Unternehmen richtig bzw. anders?

- Sie begreifen Digitalisierung als echten «Gamechanger»: Sie wird bei ihnen als ganzheitliches Thema behandelt, das sämtliche Bereiche des Unternehmens betrifft.
- Die Verantwortung liegt beim CEO oder bei einer neu geschaffenen Funktion direkt in der Geschäftsführung.
- Sie definieren, welche Kompetenzen im Zielzustand notwendig sind, bewerten, welche Kompetenzen am Ausgangspunkt vorhanden sind, entwickeln Lösungen, um die Kompetenzlücke zu schließen – und, ganz entscheidend: setzen diese um.
- Sie betrachten Digitalisierung als das, was sie ist – eine Transformation –, und managen sie entsprechend. Zum Wesen einer Transformation gehört eine Vielzahl kleiner Projekte, die in Summe zum tiefgreifenden Wandel führen. Aus der Umsetzung von einzelnen Leuchtturmprojekten entsteht noch kein digitalisiertes Unternehmen. Das ist ihnen bewusst, und sie handeln entsprechend: ausdauernd und kontinuierlich an vielen Stellen gleichzeitig aktiv, immer nach dem Motto «Steter Tropfen höhlt den Stein».
- Sie kombinieren wesentliche strategische Entscheidungen, etwa zum Management der Kompetenzmatrix (z.B. betreffend Make or buy), mit einem kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserungsprozess.

Wir empfehlen, von diesen Unternehmen zu lernen.

Vor dem Beginn einer ernst gemeinten Digitalisierungsinitiative sollte ein außenstehender Experte eine Bestandsaufnahme der Aktivitäten durchführen: Ein solches «Digitalisierungs-Audit» hilft, die eigenen Aktivitäten objektiv einzuordnen. Der Experte zeigt dem Unternehmen und dem Management – insbesondere in den Fachabteilungen –, wo das Unternehmen im Vergleich zu seinen Möglichkeiten steht. Der Aha-Effekt ist in der Regel groß – manchmal ist er sogar fast ein Schock. Aber gerade das ist ein guter Beginn für einen tiefgreifenden Transformationsprozess.

Androschin & Partner

Androschin & Partner unterstützt regelmäßig Kunden im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automatisierungstechnik dabei, die für sie relevanten Potenziale der Digitalisierung ökonomisch sinnvoll zu erschließen und sich tatsächlich zu wandeln. Hier haben wir beispielsweise Projekte in der Verpackungsmaschinen-, Kunststoffmaschinen- und Werkzeugmaschinenindustrie sowie der Hydraulik durchgeführt.

Androschin & Partner

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, die Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, die Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.

Androschin & Partner Management Consulting GmbH
Sandgrube 29
CH-9050 Appenzell