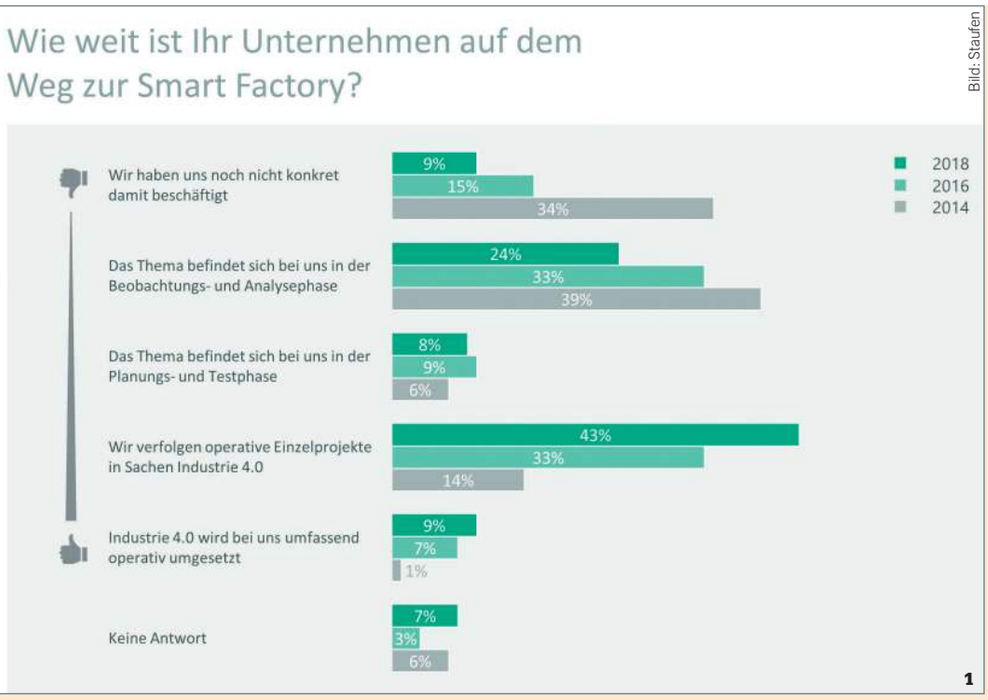

Bild: Staufen

Agilität ist Trumpf

STRATEGIE – Der Königsweg in die digitale Zukunft ist noch nicht gefunden. Jedes Unternehmen ist anders und muss deshalb seinen eigenen Pfad entdecken. Die Basis für eine erfolgreiche Navigation durch die digitale Welt ist allerdings bei allen Unternehmen gleich.

Digitalisierung, Industrie 4.0, Industrial Internet of Things – Deutschlands Industrieunternehmen treten in Sachen Zukunftstechnologien zunehmend von der Planungs- in die Umsetzungsphase. Laut dem Deutschen Industrie 4.0 Index gewinnen bereits 43 Prozent in operativen Einzelprojekten wichtige Erfahrungen und eifern damit den 9 Prozent Pionier-Betrieben nach, die Industrie 4.0 sogar schon umfassend umsetzen.

»Mit 52 Prozent hat erstmals mehr als die Hälfte der Unternehmen Industrie 4.0 in Einzelprojekten oder unternehmensübergreifend umgesetzt«, so Martin Haas, CEO der Unternehmensberatung Staufen, die der deutschen Industrie zusammen mit ihrer Tochter Staufen Digital Neonex seit 2014 regelmäßig auf den digitalen Puls fühlt. Zum Vergleich: 2014 lag der Index erst bei 15 Prozent.

Die Entwicklung folgt dabei keinem einheitlichen Muster. Im Gegenteil: Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. »Für ein Unternehmen in der Antriebstechnik steht zum Beispiel eine sehr kurze Durchlauf-/Lieferzeit für kundenindividuelle Produkte im Vordergrund«, sagt Dr. Jochen Schlick, Senior-Partner bei Staufen Digital Neonex. »Digitalisierungsansätze könnten hier ein Produkt-Konfigurator und ein automatisiertes Parametrieren von Montageanlagen sein.« Denkbar wäre etwa eine Ölabfüllanlage, welche die in das Getriebe einzufüllende Ölsorte aus den Bestelldaten für das jeweilige Produkt automatisch ermittelt und einstellt. »Dies kann die Fehlerrate dramatisch senken«, so Digitalisierungsexperte Schlick. Ein typischer Maschinenbauer dagegen könnte auf das automatisierte Anzeigen der jeweils an einer Montageinsel zu tätigenden Montageoperationen setzen, um den Mitarbeitern das Blättern in den ›Baukarten‹ zu ersparen.

Es ist also schwierig, allgemeingültige ›Fahrpläne‹ zu formulieren. Was dagegen möglich ist: die ersten Schritte in die digitale Zukunft sowie die Grundvoraussetzungen dafür zu definieren.

Aufbau von Know-how

Das größte Hindernis ist für viele Unternehmen das fehlende Digital-Wissen, ganz besonders im Top-Management und bei den Inhabern. Deshalb ist der Aufbau von Know-how ein zentraler Schritt auf dem Weg in die digitale Zukunft. Dazu gehört nicht nur die Lektüre smarter Präsentationen, sondern reale eigene Erfahrungen mit digitalen Technologien.

Denn wer keine Smartphone-Apps nutzt, keine Erfahrungen mit Gadgets wie Fitness-Armbändern hat und sich seine E-Mails ausdrucken lässt, der hat erhebliche Schwierigkeiten mit der Übertragung digitaler Konzepte auf sein eigenes Unternehmen. Dies trifft auch auf zahlreiche erfahrene Mitarbeiter zu, die sich zwar mit den internen Prozessen hervorragend auskennen, oft aber Schulungsbedarf in Sachen Digitalisierung haben.

Der erste Schritt in die Industrie 4.0 führt also über den Aufbau von Wissen. Mitarbeiter und Manager müssen die Potenziale der Digitalisierung kennen und verstehen, um sie auf das eigene Unternehmen zu übertragen.

Digitales Wissen stärken

Doch Wissen und Fähigkeiten im Bereich Digitalisierung sind nicht in jedem Fall schnell und per Nachschulung aufzubauen. Deshalb sollte gerade für die ersten 4.0-Projekte auch die Rekrutierung externer Digitalexperten in Betracht gezogen werden, die oft als Starthilfe

Bild: Staufen

1 In vielen Unternehmen gibt es bereits Smart-Factory-Projekte.

2 Fertigungsinseln ermöglichen eine flexible Produktion.

unerlässlich sind. Sie haben einen guten Überblick über alle Themen rund um die Industrie 4.0 und bringen vielfältige Erfahrungen aus verschiedenen Digitalisierungsprojekten mit. Die feste Neueinstellung von Digitalexperten sollte hingegen erst später erfolgen. Denn dann weiß man viel besser, welche Kompetenzen man wirklich braucht und welche man davon intern aufbauen kann.

Hinzu kommt, dass der Markt für Digitalspezialisten so gut wie leer gefegt ist. In dieser Situation können Kooperationen mit Start-ups helfen – vor allem bei fortgeschrittenen digitalen Technologien. Es gibt zahlreiche Start-ups aus Bereichen wie Big Data, Deep Learning oder Blockchain, die sehr interessiert an Kooperationen mit mittelständischen Unternehmen sind. Unternehmensberater Dr. Jochen Schlick drückt es etwas zugespitzt so aus: »Der Mittelständler hat ein Problem, das Start-up die dazu passende Lösung und die Zusammenarbeit fördert die digitale Transformation.«

Zu große Projekte meiden

Für den Beginn der digitalen Reise ist auf jeden Fall ein vorsichtiges und iteratives Vorgehen empfehlenswert. Unternehmen beginnen idealerweise mit einem abgegrenzten und nicht zu aufwendigen Pilotprojekt. Dazu sollten sämtliche Prozesse und Routinen unter die Lupe genommen werden. Denn es gibt in jedem Unternehmen leichte Abläufe, die mit digitalen Technologien schnell effizienter gemacht werden können.

Ein Beispiel: Von unterschiedlichen Mitarbeitern genutzte Werkzeuge sollen leichter auffindbar sein. Dafür reicht schon ein QR-Code, den jeder Mitarbeiter mit einem Smartphone scannt. Eine zentrale Anwendung weiß jetzt ›X nutzt gerade Y‹. Wichtig ist nun, die Erfahrungen mit diesem Pilotprojekt genau auszuwerten und für ein Folgeprojekt einzusetzen. So könnte der nächste Schritt sein, QR-Codes auch in anderen Bereichen zu nutzen oder direkt eine vollautomatische Ortung mittels Indoor-Navigationssystemen und RFID-Chips umzusetzen.

Schrittweise vorgehen

Ein wichtiger Grundsatz ist: Das digitale Unternehmen ist nicht in einem Schritt zu erreichen. Es ist auch nicht möglich, im Vorfeld zu erkennen, wie es genau aussehen wird. Deshalb ist es besser, keinen umfassenden ›Fünfjahresplan‹ zu entwerfen, sondern auf die wichtigste Erkenntnis von Start-ups zurückzugreifen: Die Nutzer eines Produkts oder eines Service entscheiden über deren zukünftige Entwicklung. Manche Funktionen werden mit Begeisterung aufgenommen, andere kaum genutzt. Die Weiterentwicklung sollte sich also an der tatsächlichen Nutzung orientieren und Schritt für Schritt die Digitalisierung ausbauen.

Zudem steht trotz der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft natürlich der persönliche Austausch von Mensch zu Mensch weiterhin hoch im Kurs. Nur durch Kommunikation lassen sich wegweisende Trends frühzeitig erkennen. »Der persönliche Dialog ist kein Zeichen für Rückständigkeit, sondern im Gegenteil die wichtigste Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit«, so Haas.

www.staufen.ag

Bild: Staufen

»Der persönliche Dialog ist kein Zeichen für Rückständigkeit, sondern die wichtigste Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit.«

Martin Haas, Gründer und Vorstand der Staufen AG mit Hauptsitz in Köngen, Baden-Württemberg