

Digitalisierung 4.0 - der Veränderungsdruck auf das Management

DI Gerhard Iglseder MBA, November 2016

Die aktive Zukunftssicherung von Unternehmen erfordert ein Management-Leitbild, das eine Hauptaufgabe des Managements darin sieht, relevante Trends und Marktentwicklungen zu filtern und daraus die richtigen Schlüsse für das eigene Unternehmen abzuleiten.

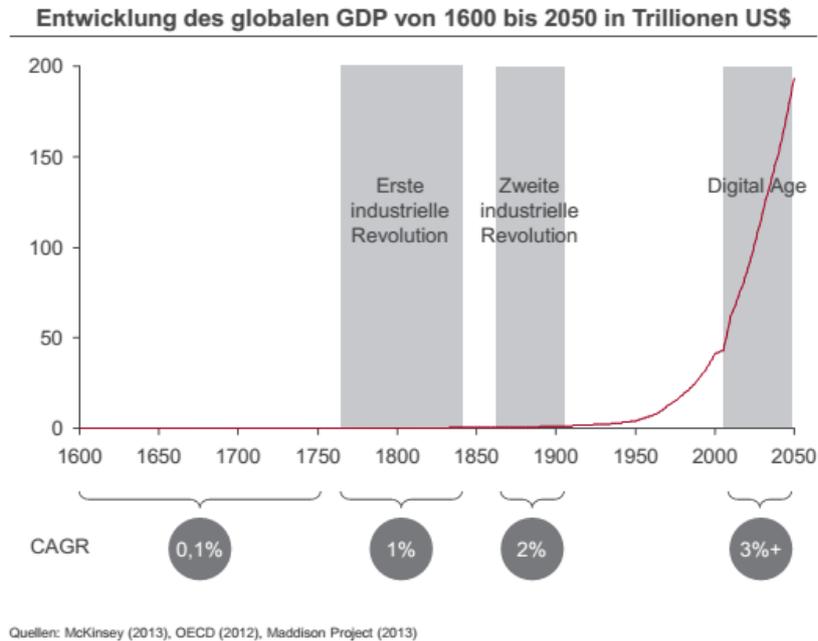
Wichtig ist hier den Fühler am Puls der Entwicklung zu haben. Einmal abgesehen vom first-mover-advantage, der für einige Unternehmen aus der Branche das Anspruchsniveau bildet, liegt für die breite Masse der Unternehmen die Herausforderung darin, sich auf leistbare und für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens essentielle Aspekte zu konzentrieren, sich also die richtige "Rosine" aus dem Kuchen zu holen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass nur ein Bruchteil der Firmen bzw. des Managements mit den Begriffen Digitalisierung 4.0 oder Industrie 4.0 etwas anfangen kann, andererseits aber auch hohe Erwartungen daran geknüpft werden (1):

- 70% der deutschen Unternehmen rechnen durch Industrie 4.0 mit einer Umsatzsteigerung und 57% mit Kosteneinsparungen.
- 40% der deutschen Unternehmen erwarten von Industrie 4.0 eine Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, 60% rechnen mit einer Steigerung.

Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, dass sich kein Unternehmen der digitalen Entwicklung entziehen kann. Angeführt seien hier die rasante Entwicklung des Internets und deren Anwendungen. Die Umstellung auf CNC-gesteuerte Maschinen ist an keinem produzierenden Unternehmen vorbei gegangen.

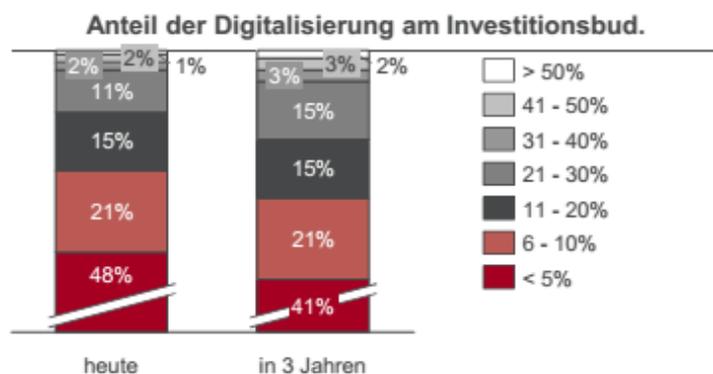
In der nachfolgenden Grafik lässt sich erkennen, welche gewaltige Entwicklung uns bevorsteht bzw. in welcher wir bereits mitten drin sind (3). Die Entwicklung des globalen GDP wird durch die Digitalisierung eine entscheidende Dynamik erfahren und der globalen Wirtschaft eine jährliche Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate) von mehr als 3 % bescheren.



"Die treibende Kraft für schnelles Wachstum wird in beinahe jeder Studie belegt und das über alle Branchen hinweg: **Forschung, Entwicklung und Innovation**" (2).

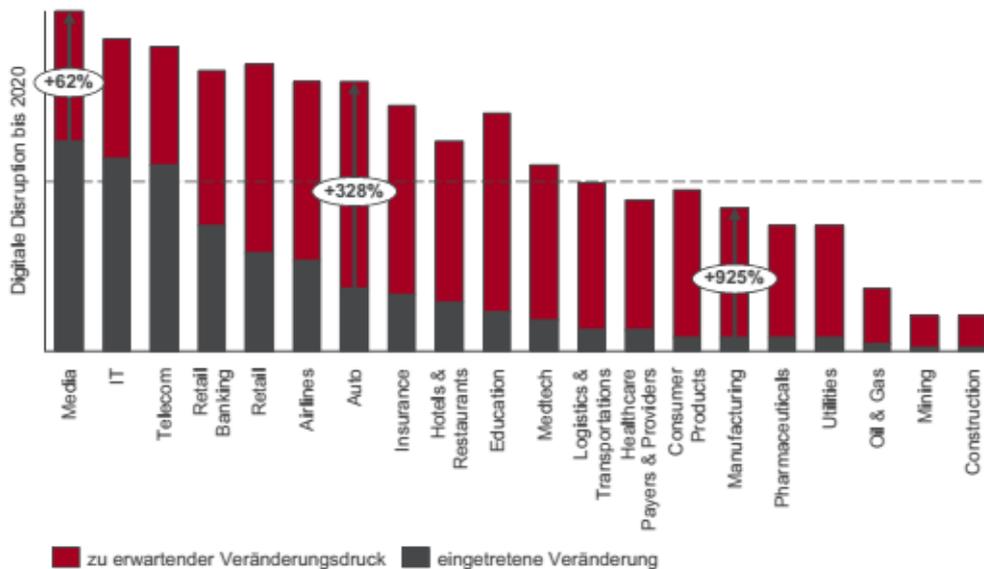
Industrie 4.0 generiert Möglichkeiten für Innovationen. Diese lassen sich den Bereichen Produkt- und Prozessinnovationen zuordnen, wobei die Zuordnung nicht trennscharf erfolgen kann, da z. B. aus der Digitalisierung und Integration von Wertschöpfungsketten auch Produktinnovationen entstehen können. Es ist ein Charakteristikum von Industrie 4.0, dass die Trennung zwischen Produkten und Prozessen aufgeweicht wird.

Die folgende Grafik von Bain 2014 in Hoffmann 2016 zeigt die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung an den Investitionsbudgets der Unternehmen und der Veränderungsdruck, der dadurch auf bestehende Geschäftsmodelle ausgelöst wird (3).



Die Slow-Mover wird der Veränderungsdruck am stärksten treffen

Fortschritt der Digitalisierung im Branchenvergleich heute und 2020



Für das Management bedeutet die Digitalisierung einen verstärkten Veränderungsdruck auf die eigene Rolle, das Selbstverständnis und die Arbeitsweisen.

Das Management darf nicht müde werden sich mit den neuesten Innovationen, sowohl im eigenen Unternehmen, als auch am Markt auseinander zu setzen und davon abgeleitet, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Das ist eine immense Herausforderung neben dem zunehmenden Druck des Tgesgeschäftes.

Was bei Großunternehmen bereits in Umsetzung begriffen ist, ist bei der breiten Masse der KMUs noch unterentwickelt. Sätze im Sinne von "das haben wir schon immer so gemacht, das bleibt so", sollten schnellstens ad acta gelegt werden. Der Markt, die Kunden, die Lieferanten, ja selbst interne Abläufe fordern eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Veränderung im eigenen Betrieb. Selbst wenn diese Anpassungen nur in Nuancen umgesetzt werden, sind sie eine Triebfeder für ständige Innovation und Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

Bei KMUs kann erfahrungsgemäß eine Transformation hin zu digitalen Geschäftsprozessen nur "top-down" (also vom CEO oder Eigentümer) getrieben werden. ein "Bottom-Up-

Prozess" funktioniert in der Regel nicht. Entscheidende Faktoren dafür sind dafür die Unternehmenskultur, der gelebte Führungsstil und die Konzentration in der Managementverantwortung.

Jede Veränderung beginnt mit einer Investition. Im Zuge der Digitalisierung geht es auch um erhebliche finanzielle Investitionen im Bereich IT. Für Unternehmen die sich in Richtung Digitalisierung auf den Weg machen, geht es in einem ersten Schritt darum, sich über die Strategie klar zu werden und nicht über mögliche Instrumente nachzudenken. Am Beginn steht Strategie-Arbeit. Ausgehend von den externen Rahmenbedingungen (Kunden, Mitbewerber) und internen Rahmenbedingungen (Kompetenzen, Ressourcen) ist eine Digitalisierungsagenda zu entwickeln. Sie enthält wichtige Ziele und die strategischen Digitalisierungsinitiativen, die voranzutreiben sind.

Die CONSENZUM Managementberatung hat eine ihrer Kernkompetenzen in der langfristigen Unternehmenssicherung. Dazu gehört auch die Anpassung an die Herausforderungen der digitalen Welt. Wir unterstützen und beraten mittelständische Unternehmen gezielt bei der Entwicklung einer maßgeschneiderten Digitalisierungsagenda für das eigene Unternehmen.

Quellennachweis:

- (1) Dr. Wischmann et.al. in Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi – Autonomik Industrie 4.0, 2015)
- (2) DI Iglseider in Newsletter Consenzum (Strategie-Impulse für schnellwachsende Unternehmen, 2015)
- (3) Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann (Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, 2015)

Gerhard Iglseider



CONSENZUM Managementberatung * IGLSEDER CONSULTING *

Elfriede-Löffler-Weg 15 * A-4910 Ried im Innkreis * Mobil : +43.676.3204454 *

Mail: iglseider@consenzum.com * www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
