



Studie: Digitale Transformation durch Industrie 4.0 und neue Geschäftsmodelle

DIGITALISIERUNG BRINGT NEUE GESCHÄFTSMODELLE

Die Industrieunternehmen und vor allem die bayrischen KMU haben ihre Geschäftsmodelle noch nicht auf die radikalen Veränderungen durch das „Internet der Dinge“ umgestellt und verlieren dadurch an Boden. Die Bayern Consult-Mutter Syngroup hat gemeinsam mit der Forschungsgesellschaft Salzburg Research und dem Grazer Kompetenzzentrum Evolaris im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Infrastruktur und Technologie (bmvit) die Studie „Digitale Transformation durch Industrie 4.0 und neue Geschäftsmodelle“ erstellt. Wir haben mit unserem Kollegen Michael Stummer, Co-Autor der Studie, in Wien gesprochen.

WAS WAR DIE AUFGABENSTELLUNG DER STUDIE?

Das Ministerium wollte einen Pfad aufzeigen, wie eine Strategie für die Bewältigung der Prozesse zur digitalen Transformation aussehen kann. Es wurden schon einige Schritte auf dem Weg in die Industrie 4.0 zurückgelegt, es gibt aber durchaus Probleme und Barrieren. Vor allem wird aus unserer Sicht noch zu wenig der gesamte Wertschöpfungsprozess vom Lieferanten bis zum Konsumenten in Betracht gezogen. Diese Aussage gilt ohne Einschränkung auch für Bayern. Unsere Studie zeigt, dass sich die Unternehmen weitgehend auf Automatisierung der Produktion und nicht auf die Digitalisierung als strategische Aufgabenstellung konzentrieren. Derzeit – das zeigt die Studie ganz klar – wird viel zu wenig die Sicht des Konsumenten eingenommen.

WORAN LIEGT ES, DASS DIE WIRTSCHAFT ZÖGERLICH IST?

Industrieunternehmen schrecken ganz einfach davor zurück, gewachsene Strukturen, Steuerungssysteme und Maschinenparks über Bord zu werfen und sich zu fragen, ob ihre Geschäftsmodelle noch zukunftsträchtig sind. Wir verwenden hier gerne die Parabel vom Popcorn. Wenn jemand Popcorn im Topf erzeugt, tut sich anfangs wenig. Wenn das Öl sich der entscheidenden Marke von 160 bis 170 Grad nähert, beginnen die ersten Maiskörner aufzupoppen. Danach geht es blitzartig: Alle Maiskörner gehen fast gleichzeitig hoch. Viele Branchen haben das schon erlebt, andere werden damit konfrontiert werden. Die Zahl der Branchen, die gar nicht betroffen sein werden, geht gegen Null.



WIE SOLL DAS GESCHÄFTSMODELL DER ZUKUNFT AUSSEHEN?

Die konsequente Neuausrichtung der Geschäftsphilosophie, vor allem eine konsequente Nutzenorientierung, muss im Vordergrund stehen. Die zentrale Frage lautet: Wie mache ich das Leben der Kunden einfacher? Die Automobilindustrie hat hier eine Vorreiterrolle ebenso wie Hidden Champions, also häufig familiengeführte Unternehmen.

Die Themen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, sind nicht neu, neu sind die Lösungsansätze, die in dramatisch kürzeren Perioden entstehen. Wir plädieren dafür, sofort mit den Veränderungen zu beginnen, sich davon zu verabschieden, alles perfekt umsetzen zu wollen.

GIBT ES SCHON UNTERNEHMEN, DIE DAS RICHTIGE TUN?

Es gibt eine ganze Reihe. Der Schiproduzent Atomic etwa optimiert die Produktion mit digitaler Sensorik. Es geht in Richtung Losgröße Eins mit individualisiertem Skidesign durch den Endkunden. Oder: ...

»INDUSTRIEUNTERNEHMEN SCHRECKEN DAVOR ZURÜCK, GEWACHSENE STRUKTUREN, STEUERUNGSSYSTEME UND MASCHINENPARKS ÜBER BORD ZU WERFEN UND SICH ZU FRAGEN, OB IHRE GESCHÄFTSMODELLE NOCH ZUKUNFTSTRÄCHTIG SIND.«

MICHAEL STUMMER

»DIE MITARBEITER MÜSSEN AUF DEM WEG MITGENOMMEN WERDEN: DIE MEISTEN HABEN VIEL ERFAHRUNG IM SPIELERISCHEN UMGANG MIT DIGITALEN GERÄTEN. DIESER SPIELTRIEB KÖNNTE IN EINZELNE INNOVATIONSSCHRITTE EINGEBAUT WERDEN, INDEM TEAMS SICH GEGENSEITIG AN IHREN ERGEBNISSEN MESSEN.«
MICHAEL STUMMER

Schlatterer Sonnenschutz-Systeme beherrscht die Variantenvielfalt durch digital gestützte Produktion mit automatisierter Auftragserfassung. Die Reihe könnte problemlos fortgesetzt werden. Wie gesagt: Auf dem Weg der digitalen Transformation gibt es keinen Königsweg, sondern individuelle Modelle.

Viele Betriebe wählen Kooperationsvarianten, lagern Start-Ups aus, beteiligen sich an Jungunternehmen oder lassen ihre Mitarbeiter in einem relativ großen Freiraum agieren.

Die Mitarbeiter sind jedenfalls aus unserer Erfahrung heraus durchaus bereit für den Wandel. Die Bremser sitzen aus den genannten Gründen häufig im Management.

WELCHE EMPFEHLUNGEN GIBT ES FÜR UNTERNEHMEN?
Die sieben wichtigsten Handlungsanleitungen zusammengefasst:

7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN UNTERNEHMEN

- **Digitale Transformation in Unternehmensstrategie integrieren**
- **Mit Stakeholdern im Wertschöpfungsnetzwerk technisch-inhaltlich abstimmen**
- **IT- und Datensicherheit proaktiv sicherstellen**
- **Eine eigene Datenstrategie entwickeln**
- **Aktive Kommunikation mit Mitarbeitern**
- **Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter**
- **Neue Geschäftsmodelle als Intra-Entrepreneurships entwickeln.**



Die Studie zum kostenlosen Download:

<http://plenos.at/de/news-presse/news/industrie-40/>



MICHAEL STUMMER war am Lehrstuhl für Produktion und Logistik der Universität Wien tätig, bevor er zu Syngroup in die Beratung wechselte. Als Experte für Prozess- und Ablaufoptimierung, Kennzahlensysteme und Lean Management baut er auf der Erfahrung aus einer Vielzahl erfolgreich abgeschlossener, internationaler Projekte in allen relevanten Branchen der verarbeitenden Industrie auf. Michael Stummer ist bei Syngroup und Bayern Consult verantwortlich für Digitalisierung und Wissensmanagement.