



Im digitalen Nebel

# Warum die klassische Industrie eine Konvergenz-Roadmap braucht

*Fast zwanzig Jahre lang waren Maschinenbau und Fahrzeugindustrie interessierte Zuschauer der Konvergenz, die die Regeln in der Medien-, Kommunikations- und IT-Branche grundlegend veränderte. Doch nun ziehen die Nebelschwaden der Digitalisierung auch vor den Fabriken der Automobil- und Maschinenbauer auf – und verlangen nach strategischen Antworten.*

---

VON PROF. DR. WERNER BICK,  
GENERALBEVOLLMÄCHTIGTER DER ROI MANAGEMENT CONSULTING AG

**A**us der Perspektive dieser beiden Branchen geht es dabei zum einen um die Frage, wie sich durch die Integration branchenfremder Technologien produkt- und produktionsspezifische Aufgaben effizient bewältigen lassen, zum anderen darum, wie durch branchenübergreifende Ansätze neue Geschäftsmodelle kreiert werden können.

---

## Die Rolle der Industrie 4.0

---

Bei der Beantwortung dieser Fragen spielt die Entwicklung der Industrie 4.0 eine zentrale Rolle: Sie ist nicht nur ein mächtiger Hebel zur Steigerung der Effizienz, sondern vor allem ein Transmissionskanal für technologie- und branchenübergreifende Geschäftsmodelle. Erstmals in ihrer Geschichte sind produzierende Unternehmen in der Lage, ihren Kunden

nicht Produkte, sondern Lösungen für komplexe Fragen zu verkaufen: Wie kann ich einen komplett mobilen Lebenswandel organisieren, statt einfach Handys oder Autos zu verkaufen? Wie lässt sich ein umfassendes Energiemanagement gewährleisten, statt Kilowattstunden über Hochleitungen zu jagen? Wie kann ich eine resiliente, effiziente und hochwirtschaftliche Produktion aufbauen, statt lediglich Maschinenparks auszustatten?

Die mit dieser Ausweitung der Zielmärkte verbundenen Potenziale sind enorm. Doch sie stellen auch höchste Ansprüche an die strategischen, technologischen und auch kulturellen Kompetenzen der Unternehmen: Wenn Unternehmen aus mehreren Branchen ein bestimmtes Angebot in den Markt bringen können, wird die Intensität und Komplexität sowohl des Wettbewerbs „aller gegen alle“ als auch neuartiger, branchenübergreifender Kooperationsmodelle gewaltig steigen. Die daraus resultierenden Herausforderungen sind vor allem für die Firmen brisant, die sich nicht bereits vor Jahren auf diese Entwicklung eingestellt haben oder nicht über die Marktmacht und die Ressourcen großer Konzerne verfügen – eine Situation, die im Maschinenbau und der Zulieferindustrie typisch ist.

*Konvergenz-Roadmap:  
Sechs Schritte in die digitale Zukunft*

Erforderlich ist deshalb eine Konvergenz-Roadmap, die dabei hilft, jenseits alter Gewissheiten und Methoden robuste Strategien für ein digitales Zeitalter zu entwickeln. Dabei gilt es, sechs zentrale Bausteine zu beachten.

**1) Szenario-Management und Trend-Monitoring:** Ist ein Trend eindeutig erkennbar, ist es häufig schon zu spät, um nachhaltigen

Nutzen daraus zu ziehen: Unternehmen brauchen deshalb einen sogenannten „Before Fact Approach“, um schwache Signale zu erkennen und zu interpretieren. Den Schlüssel dazu bildet eine strukturelle und kulturelle Offenheit, die es ermöglicht, das Wissen und die Intelligenz unterschiedlichster Netzwerkpartner und externer Wissensträger einzubeziehen und andere Branchen und Märkte systematisch zu beobachten.

**2) Technologieradar und Technologiestrategie:** Gleichzeitig müssen im Zuge der Konvergenz viele Fragen im Hinblick auf Technologien zur Erhöhung der Digitalisierung sowie zur Nutzung und Verarbeitung von Daten systematisch beantwortet werden: Welche Technologien sind reif, aber uninteressant? Welche aktuell unreif, aber besonders interessant? Welche können wir selbst beeinflussen und welche nicht?

**3) Überprüfung des Geschäftsmodellportfolios:** Ökonomische, gesellschaftliche und technologische Trends können massive Implikationen sowohl für bestehende als auch potenzielle Geschäftsmodelle haben. Deshalb gilt es, einen systematischen und pragmatischen Ansatz zur kontinuierlichen Überprüfung der Strategie zu entwickeln: Wie modular, skalierbar und übertragbar auf neue, durch Konvergenz und Makrotrends entstehende Märkte sind unsere Geschäftsmodelle? Lassen sich mit ihnen auch künftig Wettbewerbsposition und Profitabilität behaupten und Wachstum realisieren? Was muss verändert werden?

**4) Entwicklung einer Technologiestrategie:** Der künftige Zuschnitt der Geschäftsmodelle bildet den Rahmen der Technologiestrategie: Wie wird das Unternehmen technologisch ausgerichtet? Welche Technologien werden

benötigt, und in welcher Beziehung stehen sie zu den heutigen Kernkompetenzen? Kann der Zugang zu den relevanten Technologien am besten über Zukauf, Kooperation oder Eigenentwicklung organisiert werden?

**5) Strategisches Personalmanagement und kontinuierliche Qualifizierung:** Die Frage nach dem vorhandenen und künftig benötigten Know-how führt einerseits zu der Frage, ob Qualifizierung und Personalentwicklung als dauerhafter, professionell organisierter Prozess verstanden und umgesetzt werden. Andererseits erfordert die Beschäftigung mit Konvergenz, Digitalisierung und damit auch mit der Transformation des Unternehmens einen nüchternen und ehrlichen Blick auf das Recruitment: Sind wir in der Lage, die Menschen, die wir brauchen, für uns zu begeistern? Können wir uns gegen die Karriereangebote des branchenübergreifenden Wettbewerbs behaupten?

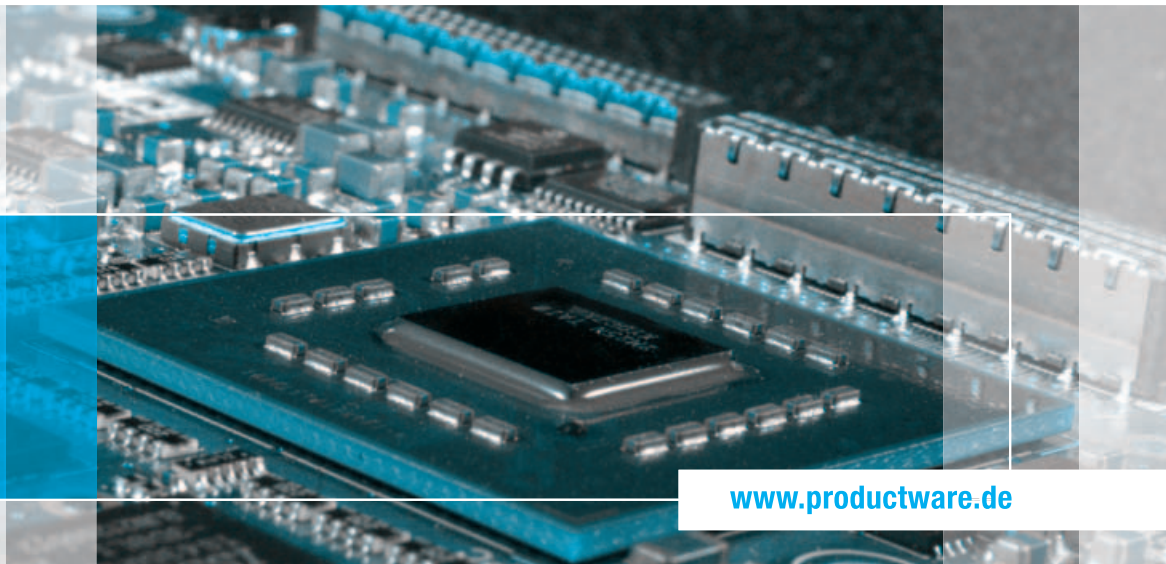
**6) Stärkung und Adaption von Produktion und Supply Networks:** Gerade in der Automotive- und Maschinenbauindustrie lässt sich keine ernsthafte strategische Entscheidung ohne eine umfassende Analyse des Wertschöpfungsnetzwerks treffen. Die Frage, welche Auswirkungen die künftige Strategie auf Produktion und Supply Chain hat und wie das bestehende Partnernetzwerk horizontal, vertikal und branchenfremd erweitert werden muss, ist deshalb erfolgskritisch für den Transformationsprozess und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Das sichere Navigieren durch die Ungewissheiten der Konvergenz erfordert jedoch mehr als eine stringente Planung und Organisation. Die Erfolgsbeispiele zeigen, dass vor allem durch die Entdeckerfreude und die Bereitschaft, sich auch mal zu verlaufen, wirklich Großes hervorgebracht werden konnte. (zÜ) ■

Anzeige



Seit über 25 Jahren der EMS-Partner für komplexe Baugruppen und Systeme im Bereich High Mix / Low-Middle Volume



[www.productware.de](http://www.productware.de)