



Dienstleister

Digitale Wertschöpfung im Fluss

Aus Industrie 4.0 Impulse für neue Geschäftsmodelle ableiten

Von Dr.-Ing. Johannes Pohl und Hans-Georg Scheibe, ROI Management Consulting AG

Wer global produziert, kann sich der Digitalisierung seiner Wertschöpfungsketten nicht mehr entziehen. Vor allem die technologischen Entwicklungen der Industrie 4.0 verändern neben der Fertigung auch Bereiche wie die Produktentwicklung und den Vertrieb kontinuierlich. Der richtige Umgang mit den immensen Datenmengen, die hierbei entstehen, stellt eine zentrale Herausforderung dar: Wie schafft man es, in diesem stetigen Informationsfluss nicht zu versinken – sondern ihn für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu nutzen?

Zuerst sollte man den Zustrom aus strukturierten und unstrukturierten Daten nicht als Bedrohung, sondern als Chance verstehen. Denn die gewonnenen Informationen lassen sich sinnvoll nutzen, um Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu verbessern und Mehrwerte für Kunden zu erzeugen. Der Schlüssel zu neuen Geschäftsmodellen liegt dabei in der Kombination von Daten: Sowohl Produktions- und Logistikabläufe als auch Kundenwünsche sollte man nicht nur detailliert sammeln, sondern auch über unterschiedliche Unternehmensbereiche

hinweg kombiniert auswerten. Etwa, um anhand von Marktforschungs- und Kundenbefragungen Bedarfe zu erfüllen, die eben erst entstanden sind.

Wertschöpfung digital abbilden

Die wirklich starken Impulse für neue Geschäftsideen entstehen aus einer durchgängigen Vernetzung und digitalen Abbildung aller Bestandteile der Wertschöpfungskette. Technologien wie Cloudlösungen oder M2M-Module beschleunigen dies auf zwei Ebenen: Mit vertikalen Verknüpfungen sorgen

PPS-Systeme für eine übergeordnete Planung. Spiegelbildlich dazu verbessert die horizontale Vernetzung den operativen Auftragsdurchlauf vom Produktdesign über die Produktion bis hin zu Kundenservices. In beiden Fällen gilt es, die notwendigen Anwendungen nicht willkürlich, sondern nach zukünftigen Einsatzmöglichkeiten auszuwählen. Etwa durch eine Einteilung, welche Technologien „reif“, aber für den eigenen Bedarf uninteressant sind. Ebenso mag es aktuell „unreife“ Technologien geben, die in naher Zukunft als Infrastruktur zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle dienen könnten, z.B.

beim kollaborativen, branchenübergreifenden eLearning.

Vor allem die lückenlose (Daten-)Verbindung sämtlicher Kunden und der ausgelieferten Produkte wird selbstverständlicher: So bearbeiten „intelligente“ Werkzeugmaschinen nicht nur ein Material, sondern dokumentieren auch ihre Nutzung durch Daten. Auf Basis des Nutzungsverhaltens aller Kunden lassen sich dann neue Funktionen für zukünftige Produkte wie zum Beispiel zur Wartung oder für neue Services ableiten, die wiederum Impulse für neue Produkte liefern. Zusätzlich führen mehr Informationen auch zu mehr Transparenz in der Wertschöpfungskette. Fehler sind damit schneller und klarer rückverfolgbar, Bestände können über mehrere Kontinente hinweg in Echtzeit überprüft und Risiken entsprechend minimiert werden.

Mut zur Veränderung

Den Wert der erhobenen Daten zu erkennen, ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Daneben darf die strategische Perspektive nicht zu kurz kommen. Hierzu sollte man - erstens - sein Geschäftsmodellportfolio ständig überprüfen: Wie

modular, skalierbar und übertragbar auf neue, durch Konvergenz und Makrotrends entstehende Märkte sind die Geschäftsmodelle? Tragen sie künftig dazu bei, Wettbewerbsposition und Profitabilität zu sichern?

Zweitens sind ein strategisches Personalmanagement und die Mitarbeiterqualifizierung für den Vorsprung innovativer Geschäftsmodelle entscheidend. Die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung und Transformation des Unternehmens erfordert jedoch auch einen nüchternen und ehrlichen Blick auf das Recruitment: Kann man High Potentials mit IT- und Kreationstalenten für das Unternehmen begeistern? Was sind die eigenen „Mehrwerte“ gegenüber Karriereangeboten des Wettbewerbs?

Das setzt den Mut zu einer vielleicht auch schmerzhaften Ehrlichkeit und Veränderung voraus - doch nur so können Technologien und Geschäftsideen der Industrie 4.0 ihr volles Potenzial entfalten. ■



www.roi.de