

# "Wir stehen noch am Anfang"

Der Umsetzungsstand rund um Digitalisierung unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen deutlich, beobachtet Werner Bick, Generalbevollmächtigter der ROI Management Consulting AG.

Herr Bick, können es sich produzierende Unternehmen überhaupt noch leisten, das Thema Industrie 4.0 auszuklammern?

Nein, definitiv nicht. Digitalisierung und das Internet der Dinge sind beides Themen, die alle produzierenden Unternehmen betreffen - ganz unabhängig von Größe oder Geschäftsmodell. Die Frage, ob etwas getan werden muss, stellt sich also gar nicht. Jetzt geht es vielmehr darum, wann, was und wie etwas umgesetzt wird.

Wie sollten Unternehmen dabei vorgehen?

"Think Big, Start Small": Diese Philosophie ist inzwischen in vielen Unternehmen angekommen - zu Recht. Der Einstieg in die Digitalisierung bedarf eines neuen Denkens und einer Vision, nicht zwingend aber der Mammutprojekte und einer bis ins Letzte ausgefeilten Strategie. Viel wichtiger ist es, an konkreten, klar umrissenen Projekten auszuprobieren, welche Industrie-4.0-Elemente für das eigene Unternehmen sinnvoll sind, welcher Mehrwert entsteht, mit welchen Implikationen die Veränderungen verbunden sind. Denn natürlich birgt das Betreten von Neuland - auch technologisch gesehen - gewisse Risiken. Ein schlanker, gut geplanter und erfolgreicher Start ist deshalb sehr wichtig, um das Thema von Anfang an positiv aufzuladen.

Was bedeutet das für bestehende Geschäftsmodelle?

Wir unterscheiden hier zwischen der Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle und den sogenannten "unconventional revenues". Die meisten Geschäftsmodellinnovationen, die heute diskutiert und umgesetzt werden, gehören eher zur ersten Kategorie. Und das lohnt sich für Unternehmen in jedem Fall: Gemeinsam mit Zulieferern und Kunden neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten und umzusetzen ist eine Win-win-Situation und ein wesentlicher Faktor im Wettbewerb. Fast immer geht es dabei darum, den Produkt- durch den Service-Fokus zu ersetzen oder zu ergänzen.

Der zweite Fall ist wesentlich seltener und auch anspruchsvoller in Konzeption und Umsetzung - wenn etwa durch die gewonnenen Daten ein Geschäft aufgebaut wird, das nichts mit den bestehenden Zielgruppen und den klassischen Kompetenzen zu tun hat. Hier geht es tatsächlich ums Experimentieren, um die Disruption - und das erfordert vielfach organisatorische, prozessuale und auch kulturelle Anpassungen.

## Wie weit ist der Prozess der Digitalisierung in der Industrie denn tatsächlich schon vorangeschritten?

Der Umsetzungsstand ist sehr unterschiedlich. Allerdings wird der Blick auf das Thema Digitalisierung inzwischen auch differenzierter und facettenreicher. In den letzten zwei Jahren haben wir schon sehr umfassende Lösungen gesehen, bei denen ganze Fabriken im Fokus standen. Andere Unternehmen widmen sich vielleicht eher einer konkreten Fragestellung: Wie kann ich über eine App die Zusammenarbeit im Montageprozess optimieren? Generell lässt sich allerdings schon sagen, dass die Potentiale von Big Data und Cloud Computing in der produzierenden Industrie noch nicht mal ansatzweise ausgereizt sind.

## Inwiefern?

Interessanterweise stehen uns neue Technologien heute schneller zur Verfügung als neue Ideen zu ihrer Nutzung. Das heißt, dass gigantische Datenmengen sich inzwischen sehr einfach gewinnen lassen. Doch selbst die großen Internetkonzerne machen daraus bislang vor allem das, was sie schon immer gemacht haben: Sie verkaufen Werbung. Datenbasierte Geschäftsmodelle, der Einsatz künstlicher Intelligenz, der schleichende Abschied von Unternehmensgrenzen, den Cloud Computing nach sich zieht - das alles erfordert eine große Lernkurve. Ich denke, wir stehen da gerade am Anfang.

Das Interview führte Christina Lynn Dier.