

Wie gelingt der Wandel?

Ziel: Digitale Exzellenz

Von der Digitalisierung versprechen sich viele Firmen einen Entwicklungsschub: Die Organisation soll effizienter, Wissen strukturierter und die Wertschöpfung näher am Kunden ausgerichtet werden. Trotzdem geht die Transformation oft nur langsam voran, denn das Thema bleibt komplex. Ein Ansatz besteht darin, im Unternehmen die Bruchstellen zwischen der klassischen und der digitalen Ökonomie klar zu benennen, um gerade bei der Neugestaltung kundenorientierter Prozesse und Geschäftsmodelle einen hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen.

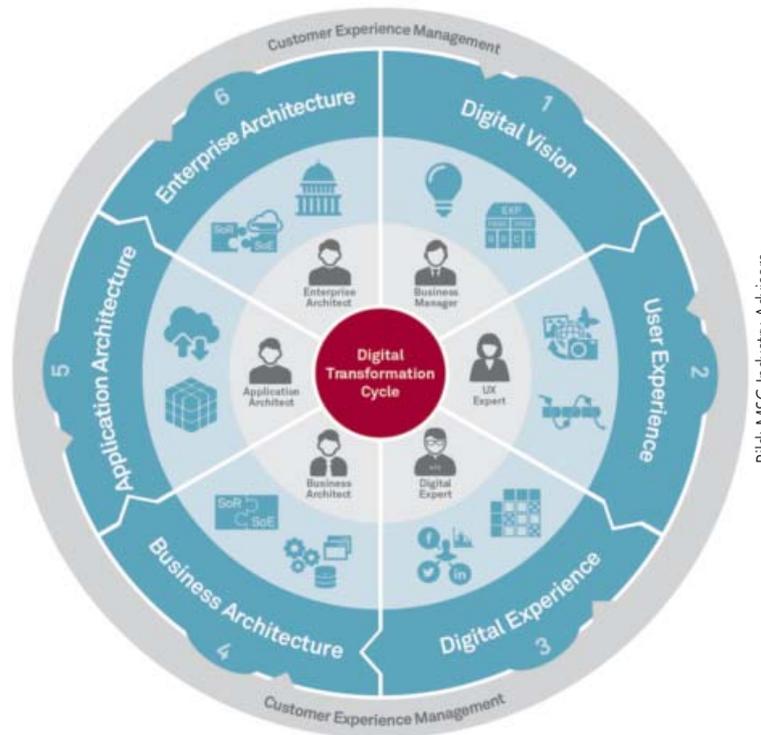


Bild: MSG Industry Advisors

In der Fertigungsindustrie werden mit 'Predictive Maintenance' der Zustand, laufende Arbeitsprozesse und Total Life Cycle Costs von Produktionsanlagen kontrolliert. So kann etwa ein Hersteller von flüssigen Industriechemikalien mit einer einfachen technologischen Basis seine Füllstände in den Produktbehältern überwachen. Kleincomputer dienen dabei als Steuergeräte zur Datenerfassung, -konsolidierung und -abstraktion. Eine kontinuierliche Datenauswertung und Mustererkennung ermöglicht es der Instandhaltung, jene Parameter, die kritische Zustände für die Anlage begünstigen, zu erkennen und vorzeitig die richtigen Instandhaltungsmaßnahmen zu ergreifen. Im Unterschied zu früheren IT-Systemen erstreckt sich hier die Vernetzung jedoch über alle Ebenen: Die Informationen des Sensors aus dem einen Fertigungsstandort können zum Beispiel in Echtzeit mit anderen Standorten abgeglichen oder in ein standorteigenes Benchmarking der Produktionsleistung integriert werden. Zudem lassen sich alle Daten nicht nur in der Produktionsplanung (Shop Floor Management) nutzen, sondern auch mit der logistischen Distribution koordinieren. Meldet etwa im konkreten Fall der Sensor das Überschreiten von miteinander korrelierenden Schwellwerten, wird ein erwarteter Produktionsausfall den Logistikdienst-

leistern fast in Echtzeit mitgeteilt, was teure Leerfahrten vermeiden kann.

Nutzen für alle Beteiligten

Dass alle Daten dabei auf sämtlichen mobilen Standardendgeräten verfügbar sind, hat wiederum einen hohen Nutzen für alle Prozessbeteiligten inklusive des Kunden. Technische Diagnosedaten werden nicht nur einfacher erzeugt, sondern auch bei hoher Komplexität in einfachen Dashboards und Grafiken anschaulich aufbereitet. Das erlaubt zudem eine leichtere Administration und Überwachung, etwa von Kundenanfragen zum Status von Lieferungen oder zur Qualität von Produkten. Mit den zur Verfügung stehenden Informationen ist darüber hinaus eine effektive und flexible Tagesplanung für den Mitarbeiter möglich, der die Wartungen durchführt. Per App sind zum Beispiel Daten wie der Standort der Person, Stau- und Maschineninformationen sowie ein anpassungsfähiger Zeitplan integrierbar. Sollte auf dem Weg zum ersten Tageseinsatz ein Stau die Anreise des Mitarbeiters erschweren, kann die App ihn sogar frühzeitig benachrichtigen und alternative Reiserouten vorschlagen.

Eingefahrenes in Frage stellen

Die vorangegangenen Beispiele zeigen, dass die tatsächliche digitale Transformation zwei Elemente erfordert: Es braucht zum einen die Bereitschaft, eingefahrene, nicht mehr hinterfragte Prozesse und Geschäftsmodelle zur Disposition zu stellen. Zum anderen ist die Vision eines digitalen, an Kundeninteraktionen und Daten ausgerichteten Unternehmens wichtig. Gerade im B2B-Bereich sollte diese Vision Wege zu den Endkunden beziehungsweise Endverwertern der Produkte erschließen, denn diese geben langfristig die entscheidenden Impulse für Produkt- und Prozessverbesserungen. Die Praxis der letzten Jahre offenbart allerdings, dass ambitionierte Projekte vor allem an der Operationalisierung der Digitalisierungsstrategien scheitern. Hier versagen pauschale Rezepte, denn die Operationalisierung erfordert ein konsequent interdisziplinäres Vorgehen, ist extrem branchen- und unternehmensabhängig sowie auf eine sehr starke Fokussierung angewiesen. Eine Methodik, mit der diese Herausforderung erfolgreich bewältigt werden kann, ist der Digital Transformation Cycle (Bild links).

Schritt für Schritt

- Die Disziplin 'Digital Vision' beschreibt die Strategie, wie das Unternehmen seine bestehenden Produkte und Prozesse veredeln, neue Produkte und Prozesse etablieren und neue Märkte erobern will. Produkte werden dabei in Güter und Dienstleistungen unterteilt, Prozesse in Kommunikationskanäle und Interaktionen.
- Bei der Disziplin 'User Experience' werden die Kontaktpunkte des Kunden mit dem eigenen Angebot identifiziert und so ausgerichtet, dass ein optimales Kundenerlebnis entsteht.
- 'Digital Experience' beschreibt konzeptionell, wie die neue Customer Experience mit Hilfe von Technologien umgesetzt werden kann. Sie dient insbesondere auch als wichtige Feedback-Schleife für die Disziplin 'User Experience' und erzeugt die notwendige Spannung, um etablierte Muster zu hinterfragen und Prozesse auf technologischer Basis neu zu interpretieren. Zu den aktuell vielversprechendsten Bausteinen zählen dabei Technologien wie Mobile Computing, Analytics, KI und das Internet of Things.
- In der Disziplin 'Business Architecture' findet die 'Zerlegung' in die fachlichen Komponenten statt, insbesondere Daten, Prozesse, Services und User Interface. Diese werden anschließend so verändert, dass sie den neuen Anforderungen gerecht werden.
- Die fachliche und technologische Vernetzung und Einbettung des Geschäfts direkt im Internet bedeutet auf der Ebene der IT insbesondere die Nutzung von Clouds. Services können in der Cloud entwickelt, bereitgestellt oder von Drittanbietern integriert werden. Entsprechend beschreibt die Disziplin 'Application Architecture' eine dafür notwendige Architektur.
- Clouds als neue IT-Ressourcen spielen im Prozess der Digitalen Transformation eine herausragende Rolle, da fast immer zwei unterschiedliche Welten optimal und sicher miteinander integriert werden müssen. Die Disziplin 'Enterprise Architecture' definiert die hierfür notwendige, unternehmensspezifische Integrationsstrategie.
- Praxisnahe Methode
- Der Einsatz des Digital Transformation Cycle ist eine strukturierte und praxisnahe Methode, um den Einstieg in einen Veränderungsprozess zu finden, an dessen Ende im Extremfall die Neuerfindung des gesamten Unternehmens stehen kann. Gerade angesichts dieser Herausforderung empfiehlt sich ein pragmatisches, undogmatisches Vorgehen. Dieses sollte mit einem offenen Blick auf die neue digitale Welt und einer ehrlichen Beurteilung der eigenen digitalen Reife starten. Damit wird das Fundament gelegt, um ein konsequentes Customer Experience Management zu installieren, Proof of Concepts und dann kleinere Leuchtturmprojekte durchzuführen. Ist dies geschafft, stellt ein weiterreichendes Projekt zur Transformation eines Produkts, Services oder Prozesses keine unüberwindbare Hürde mehr dar. ■

Die Autoren Stephan E. Willigens und Harald Stricker sind Bereichs- und Abteilungsleiter bei der MSG Industry Advisors AG.

www.msg-advisors.com