

EIN NEUER WECKRUF ZUR DIGITALISIERUNG

**Wie deutsche Unternehmen
mit der Digitalisierung richtig
vorankommen**

INHALT

VORWORT	3
URSACHE 1 Wenige erfolgreiche Pilotprojekte blenden	4
URSACHE 2 Entscheidern fehlen Digitalkompetenz und Mut	6
URSACHE 3 Arbeitsteilung bremst Digitalisierung aus	8
URSACHE 4 Nur viele kleine statt große Programme aus einem Guss	10
WAS DROHT BEI EINEM GRÖßEREN ABSCHWUNG?	12
ZEIT ZU HANDELN! Zehn Empfehlungen für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und Beiräte	13
Danksagung / Autoren und Ansprechpartner	14
Originaltöne der Autoren	15

VORWORT

Liebe Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und Beiräte,

was haben wir nicht alles zum Thema Digitalisierung in den letzten Jahren gelesen! Der Begriff ist allgegenwärtig, die Diskussionen dazu ufern aus. Digitalisierung ist zum Party-Gesprächsthema geworden. Dabei fallen Wörter wie Chance, Transformation, Wettbewerbsvorteil, Geschäftsmodellinnovation. Aber auch Begriffe wie Angst, Fragen, Risiko, Wette. Geredet wird also viel, doch getan wird zu wenig: Warum machen wir es nicht einfach? Schnell, konsequent, durchgestochen, End-to-End, schlicht „richtig“?

„Digitalisierung hat die Energie einer Naturgewalt und wirkt in der vollen Breite eines Unternehmens.“

**Matthias Gohl, Leiter Digital Innovation
Partners Zeiss**

Warum handeln viele Unternehmen dann nicht so? Accenture trägt die Erkenntnisse aus Diskussionen, Projekten und Interviews aus Deutschland für die HANNOVER MESSE 2019 in dieser Studie zusammen. Namhafte Unternehmenslenker kommen zu Wort, ergänzt um unsere Einsichten und Perspektiven. Das Ergebnis in Kürze: Es fehlt an Kompetenz im Thema, Klarheit in der Strategie und Kohärenz in der Umsetzung. Wir haben in Unternehmen vier Hauptursachen identifiziert, die die erfolgreiche Umsetzung einschränken und angegangen werden müssen. Dazu gibt es zehn konkrete Handlungsempfehlungen für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichts- und Beiräte.

Starten wir mit den vier Ursachen, warum es mit der Digitalisierung nicht so funktioniert, wie wir es gerne hätten.

IM ÜBERBLICK: DIE VIER URSACHEN DER STOCKENDEN DIGITALISIERUNG



URSACHE 1

WENIGE ERFOLGREICHE PILOTPROJEKTE BLENDEN

Blicken wir zurück. Vor zehn Jahren lautete die Nachricht „Die Digitalisierung wird unsere Fertigung und Geschäftsmodelle radikal verändern. Industrie 4.0 kommt, bereitet Euch darauf vor.“ Das war zunächst nur als Signal an viele Unternehmen zu verstehen. Kernbotschaft: „Habt es auf dem Schirm, kümmert Euch!“ Ein paar Jahre später ergänzten die Marktkenner ihre Ansagen: „Denkt in Pilotprojekten, macht Eure Erfahrungen. Lernt auch aus Fehlern.“ Es sei besser, Fehler zu machen, als nichts zu tun.

Nochmals einige Jahre später allerdings erkannten die Experten: Es geht ja nicht nur um die Digitalisierung von Prozessen oder der Produktion. Vielmehr müssen Unternehmen ihre Wertschöpfung neu erfinden. Basis dafür sind Daten, die massenhaft verfügbar sind und logisch miteinander verknüpft werden.

Sie sind das Gold, mit dem wir neue Geschäftsmodelle und Services schmieden können. Plötzlich blickten die etablierten Unternehmen sorgenvoll auf Start-ups, die in die Kundenschnittstelle drängen und dort entscheidende Daten abgreifen. Die Ansage der Experten: Setzt weitere Pilotprojekte auf, erweitere den Scope, nutze die Breite des Themas. Analytik ist Pflicht, Sensorik Voraussetzung.

Aber wie entwickeln, skalieren und monetarisieren Entscheider die neuen Geschäftsmodelle? Niemand kann es sich hier erlauben, nicht über Plattformen zu sprechen. Eines der zentralen Themen für CEOs und ihre Führungsmannschaft. Bisher jedoch haben Unternehmen nur wenige Mitarbeiter gefunden, die tatsächlich strukturiert an der Innovation des Geschäftsmodells arbeiten können.

ABBILDUNG 1: DIE ENTWICKLUNG DER DIGITALISIERUNGSPREDIGT



In manchen Organisationen wurden meist isoliert voneinander bis heute hunderte Pilotprojekte losgetreten. Vier von fünf davon wurden abgebrochen oder waren nicht erfolgreich. Also 80 % sind nicht befriedigend.

Bei einem Fünftel ist man mit dem Ergebnis zufrieden. Doch diese Projekte sind meist nicht miteinander verknüpft und daher „Inselpiloten“. Sie sind nur vermeintlich erfolgreich, werden aber offensiv vermarktet, dem Aufsichtsrat als Sensation vorgestellt, nach außen kommuniziert. Unternehmensmedien sind voll von diesen „Erfolgsgeschichten“. Entscheiderinnen und Entscheider lassen sich davon blenden.

Norbert Basler, Aufsichtsratsvorsitzender, Gründer und Mehrheitsaktionär der Basler AG, formuliert es so: „„Erfolgreiche‘ Pilotprojekte verstellen bisweilen den Blick auf die gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die Digitalisierung in all ihren Facetten als Chance umzusetzen.“

All diese Aktivitäten sind nur Puzzlestücke, technologisch wie inhaltlich. Mal geht es um Kundenmehrwerte, mal um agile Wertschöpfungsketten, passendere Mitarbeiter oder eine verbesserte „Customer Experience“. Es fehlt die Verbindung. So aber läuft die Digitalisierung auseinander, skaliert nicht und liefert keine Ergebnisse. Denn es fehlt die Strategie.

Langfristig erfolgreiche Führungskräfte und Unternehmen wissen, dass die Transformation aber nur gelingen kann, wenn sie die fehlenden Teile ergänzen und immer das ganze Bild im Blick behalten. **Frank Notz, Vorstand Human Resources bei Festo AG & Co. KG, sagt dazu: „Wir hatten 2016 den Mut, ein großes Digitalisierungsprogramm aufzusetzen – sehen aber auch, dass viele andere Unternehmen nur in Miniaturenschritten vorgehen. Die Überzeugung zu großen Schritten und Programmen fehlt oft noch.“**

FAZIT

Es braucht jetzt ein strategisches Gesamtbild, eine Vision!

Pilotprojekte sind gut, aber das Management muss sie unter einem Dach zusammenführen und mit einer Vision versehen. Das setzt funktionsübergreifende, gemeinsam getragene Entscheidungen in den Führungskreisen von Unternehmen voraus.

„Die Geschäftsführungs-Stuhlkreise zur Abstimmung von Digitalisierungsinitiativen müssen verhindert werden – bessere Leitplanken, schnelle Entscheidungen, klare Kommunikation.“

Thomas Fischer, Aufsichtsratsvorsitzender Mann+Hummel

URSACHE 2

ENTSCHEIDERN FEHLEN DIGITALKOMPETENZ UND MUT

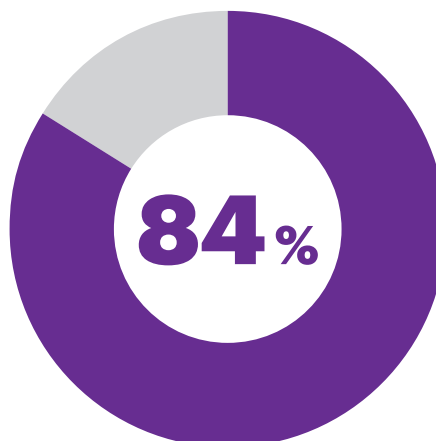
Meist sehen Beiräte und Aufsichtsräte die Mitarbeiter als „Bremsende“ bei der Digitalisierung. Ihnen solle man mit Vorsicht und Sorge vor Überforderung begegnen. Aus unserer Sicht ist das falsch. Die Belegschaft ist – allein durch die nachrückenden Millennials – bereits wesentlich weiter als gedacht. Sie wartet nur auf Führung. Dazu ist die Digitalisierung auch ein Treiber in der Attraktivität eines Arbeitgebers.

Selbst Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter setzen sich seit Jahren für die Digitalisierung in Unternehmen ein: Sie haben die „Unaufhaltsamkeit“ der Entwicklung erkannt. Lieber das Beste daraus machen, als gar nichts zu tun.

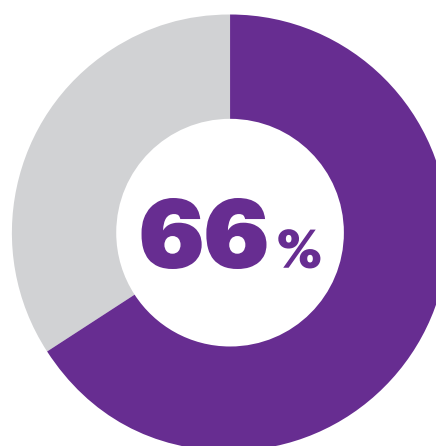
In einer Studie für das World Economic Forum haben wir gefragt, wie die Arbeitnehmer selbst das Thema Digitalisierung wahrnehmen. Die Ergebnisse überraschen. Die überwältigende Mehrheit ist von den Auswirkungen digitaler Technologien begeistert (Abbildung 2).

Wenn also die Arbeitnehmer die übergreifenden Anstrengungen nicht zu Fall bringen – wer dann? Zumal die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre positiv war und viele Unternehmen genügend Investitionskapital angesammelt haben.

ABBILDUNG 2: AUS EINER ACCENTURE-STUDIE FÜR DAS WEF



der befragten Arbeitnehmer sind von den **Auswirkungen digitaler Technologien** auf ihren Job **begeistert**.



der befragten Arbeitnehmer sind überzeugt, dass **digitale Technologien** die **Qualität ihrer Arbeit verbessern** werden.

Doch fehlt es in vielen Unternehmen weiter an den richtigen Kompetenzen, vor allem was die Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle angeht. Dies zeigt sich in einer einfachen Frage, die wir in der Studie gestellt hatten: „Wie viele Mitarbeiter Ihres Unternehmens können in Geschäftsmodellinnovationen denken bzw. haben die Erfahrung und Ausbildung oder schlicht Zeit dafür?“

Die Antwort ist oft eine niedrige einstellige Zahl. Und natürlich tut sich der Mittelstand dort viel schwerer als Großunternehmen: Es fehlt an der Qualifizierung und an dem Willen, funktionierende digitale Ökosysteme aufzubauen. Die Belegschaft bremst die Digitalisierung nicht. Sie braucht Führung.

FAZIT

Das Topmanagement braucht neue Kompetenzen und Mut!

Unternehmen brauchen mehr Digitalkompetenz – vor allem in den Führungsgremien. Die Millennials drängen auf eine schnelle und mutige Umsetzung der Digitalisierung. Dies erfordert, die Unternehmenskultur aktiv zu verändern.

„Auf allen Ebenen muss die Bereitschaft vorhanden sein, an der Unternehmenskultur etwas zu verändern – die Tradition darf nicht im Weg stehen.“

Norbert Basler, Aufsichtsratsvorsitzender, Gründer und Mehrheitsaktionär Basler AG

URSACHE 3

ARBEITSTEILUNG BREMST DIGITALISIERUNG AUS

Wie haben uns der Taylorismus und Management-Vordenker wie Michael E. Porter geholfen, funktional auf Unternehmen zu schauen und vor allem die Wertschöpfungsketten zu betrachten, Effizienzen zu realisieren, Schnittstellen zwischen Abteilungen glatt zu ziehen. Von der Chefetage bis zum Pförtner herrscht die perfekte Abgrenzung. Es ist ganz klar, wer wofür die Verantwortung trägt, wer eben „responsible or accountable“ ist.

Sich noch stärker an Geschäftsprozessen zu orientieren, hilft Unternehmen jetzt wenig. Wer die Digitalisierung erfolgreich umsetzen will, muss sie vom Kunden her End-to-End denken. Von der ersten Kontaktaufnahme bis zur individuellen Fertigung von Produkten über die zugehörigen Dienstleistungen. Die Unternehmen müssen dafür alle Abläufe den Kundenbedürfnissen unterordnen. Im Alltag sind Geschwindigkeit und Agilität wichtiger als die pure Effizienz – vor allem im Service und an der Schnittstelle zum Kunden.

Klaus Helmrich, CEO Siemens Digital Industries und Vorstand der Siemens AG, sagt: „Die digitale Transformation der Industrie kann nur gelingen, wenn alle Akteure – Plattformanbieter, Lieferanten und Anwender – offen und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Damit Industrie 4.0 funktioniert, müssen wir gegenseitig ein Bewusstsein für die jeweiligen Herausforderungen und Geschäftsmodelle aller Beteiligten haben. Das bedeutet auch, dass jeder seine Kompetenzen einbringt, auch und insbesondere der oft hoch innovative Mittelstand.“

Parallel zu den Digitalisierungsinitiativen sind meist fünf Dinge einhergegangen:

- **Die Aufgabe des CIO wurde aufgeweicht.** Bisher war er oder sie für die gesamte IT verantwortlich. Aber ist IT und Digitalisierung dasselbe? Nein, aber die Grenzen sind schwammig. Konkret geht es um das Wechselspiel zwischen der Software in intelligenten Produkten und digitalisierten Prozessen. Tatsächlich sind diese Themen verknüpft. Vor allem, wenn es um die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle geht.
- **Neue, übergreifende Funktionen oder Positionen wurden geschaffen:** der Chief Digital Officer, der Venture Capital Manager, der Leiter der Digital-Einheit in Berlin, München oder Stuttgart. Plötzlich beschäftigen sich viele mit Digitalisierung und IT, alle aus dem eigenen Blickwinkel und mit eigenem Anspruch. Was offen bleibt: Wie trägt der CDO die Digitalisierung ins Kerngeschäft und macht sie skalierbar? Hier ist die Grenze der Leistungsfähigkeit der CDO-Rolle.
- **Alle Funktionen erweitern ihren Blickwinkel, die funktionale Trennung existiert nicht mehr.** Zwei Beispiele: Der CFO erhebt den Anspruch der Datenhoheit, SAP S/4HANA bietet umfangreiche Analytics-Fähigkeiten. Closed Loop Manufacturing braucht die Erfahrungs- und Nutzerdaten aus Kundendienst und Service. Wer aber definiert das führende System? Digitalisierung findet in jeder Funktion statt. Die Bereichsgrenzen verschwimmen, der Taylorismus löst sich auf.

- **Die Digitalisierung verändert nicht nur die Interaktion mit dem Kunden. Sie beeinflusst die komplette Arbeitsweise – von jedem einzelnen Prozess über die Analyse von Daten und das Reagieren auf so genannte „Ausnahmen“.** Die Lösung komplexer Sonderfälle, bei denen etwa der Algorithmus einer Robotics-Anwendung an seine Grenzen kommt, bringt neue Anforderungen mit sich. Nur die wenigsten Unternehmen und Mitarbeiter werden diesen Anforderungen gerecht. Hier sind neue Ausbildungs- und Führungskonzepte gefragt.
- **Der CEO muss in vielen Digitalisierungsthemen mit hohen Anforderungen auch zwischen Führungskräften vermitteln. Domenico Iacovelli, CEO der Schuler AG, beschreibt es so: „Ohne meine Ausbildung als Wirtschaftsinformatiker und meine operative Erfahrung in der Programmierung von PLCs käme ich heute sicher an meine Grenzen. Auch ich lerne jeden Tag dazu, kann aber den Überblick behalten. Kaum vorstellbar, wenn ich einen anderen Aufsatzpunkt hätte.“**

Es überrascht daher nicht, dass viele Pilotprojekte ein-funktional definiert und aufgesetzt sind. Die Verantwortlichen orchestrieren sie also nur innerhalb der Funktion, aber nicht übergreifend. Wer schneller ist, definiert die führende Methodik. Das ist alles andere als effizient. **Prof. Thomas Bauernhansl vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA in Stuttgart sieht, „dass der Taylorismus der Vergangenheit der Umsetzung der Digitalisierung schadet“.** Durch die zunehmende Komplexität der vielen Initiativen geht der Fokus auf Skalierung zusammen mit der Effizienz und Geschwindigkeit verloren.

„Bei Bosch haben wir CTO und CDO in meiner Rolle zusammengeführt – Digitalisierung darf von Technologie und Produkten nicht losgelöst sein, sondern sie müssen kombiniert werden“, sagt Michael Bolle, Geschäftsführer (CDO & CTO) der Robert Bosch GmbH.

Frank Notz ergänzt dies: „Man muss Bereichsgrenzen und die Grenzen des Unternehmens im Verbund partnerschaftlich überwinden, um bei der Digitalisierung erfolgreich zu sein.“ Oder anders formuliert: „Öffnet Euch!“

FAZIT

Die Grenzen der Arbeitsteilung überwinden!

Die Digitalisierung löst die klassische funktionale Aufgabenteilung in Unternehmen auf. Vorstände könnten von einer neuen, übergreifenden Sicht auf das Gesamtunternehmen profitieren und so in den neuen Themengebieten besser entscheiden. Andererseits drohen Kämpfe um Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbereiche.

URSACHE 4

NUR VIELE KLEINE STATT GROSSE PROGRAMME AUS EINEM GUSS

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht und sehr gute wirtschaftliche Ergebnisse erzielt. Doch die Digitalisierung wirkt sich massiv auf die internen Verhältnisse aus.

„Infrastruktur, Ausbildung und Managementregeln kommen mit der technologischen Entwicklung nicht mehr mit. Neue Methoden wie „Agile“ stehen Planung und Budget mit wöchentlichen vs. jährlichen Zyklen gegenüber“, sagt Charles Vaillant, CTO bei Mann+Hummel.

Doch nur wenige Spitzenmanager gehen das Risiko ein, dem Aufsichtsrat derart umfangreiche Programme vorzuschlagen. Verständlich, denn nur wenige Gremien hätten die Kompetenz und den Mut, einem solchen Vorhaben auch zuzustimmen. Oft deshalb, weil ihnen die Materie fremd ist. Dabei ist aus §93 AktG ohne Zweifel herauszulesen, dass es zur Sorgfaltspflicht des Aufsichtsrats gehört, sich in entscheidende Themen wie die Digitalisierung einzuarbeiten. Nur so kann er fundiert entscheiden. In unseren Gesprächen wurde dies bestätigt.

WUNSCHSZENARIO

Vorstände oder Geschäftsführer, die die oben genannten Hürden erkannt haben, erarbeiten gemeinsam und mutig ein übergreifendes Digitalisierungsprogramm. Dieses führt bisherige Initiativen unter einem gemeinsamen Dach zusammen. Mit dem Vorschlag dieser End-to-End-Transformation gehen die Vorstände auf den Aufsichtsrat zu. Dieser gibt nach einer Beratung die Ausarbeitungen des Vorstands frei – ausgestattet mit einem passenden Budget. Wissend, dass die Wette eine unsichere ist.

„Die Zeit des Ausprobierens ist vorbei, man muss Kompetenz, kritische Masse und Skalierung zeigen und braucht ein gemeinsam getragenes Zielbild.“

Michael Bolle, Geschäftsführer (CDO & CTO), Robert Bosch GmbH

Zudem werden die neuen Vorhaben immer noch nach alten Maßstäben gemessen. **Doch dies sei falsch, meint Thomas Bauernhansl: „Die Steigerung des Unternehmenswertes und die Summe der Werte des Einzelkunden in der neuen Welt sind nicht verstanden. EBIT und Marktanteil bleiben fälschlicherweise dominierende Kennzahlen.“**

Unsere betrieblichen Steuerungssysteme schielen auf klassische KPIs und fordern einen Return on Investment von drei bis vier Jahren. Doch dies steht dem Aufbau eines Plattform-Geschäfts im Wege. Unternehmen brauchen dafür andere KPIs, die sich an Fragen wie diesen orientieren: Entsteht ein neues Geschäftsmodell? Wie sehr steigen die Nutzerzahlen? Wie schnell lassen sich Partner an unsere Plattform anbinden?

Erfolgreiche Digitalisierungschampions legen daher vor ihrem Projektstart ihr individuelles Set an Erfolgskennzahlen fest, verbunden mit der Frage, welcher Wert generiert werden kann. Zudem beschützen sie ihre zarten „Digitalisierungspflänzchen“ und führen diese meist außerhalb des Unternehmens parallel nach anderen Regeln.

FAZIT Große, wegweisende Projekte starten!

Mangelnder Mut und fehlende Kompetenz lassen die notwendigen Entscheidungen für übergreifende Initiativen nicht zu, sie werden in vielen Teilen nicht einmal eingefordert. Für größere Projekte werden daher oft keine Budgets freigegeben. Dafür muss das Management erkennen, dass hier andere Bewertungsgrundsätze gelten. Ohne dieses Verständnis wird ein Unternehmen die Transformation nicht erfolgreich meistern. **Matthias Gohl sagt das deutlich: „Es ist weniger eine Budgetfrage – sondern: Meinen wir es wirklich ernst bei der täglichen Priorisierung und Umsetzung?“**

WAS DROHT BEI EINEM GRÖßEREN ABSCHWUNG?

Es fällt schwer zu differenzieren, ob die guten Ergebnisse vieler Unternehmen in den letzten Jahren hauptsächlich von der Konjunktur oder der eigenen unternehmerischen Leistung getragen sind. Unbestritten ist aber, dass es einen konjunkturellen Bestandteil gibt, der jetzt wegzubrechen droht. Es gibt Unternehmen, deren Auftragsbestand noch viele Jahre abdeckt, bei anderen wird es enger. Das heißt: Die Krise ist in vielen Unternehmen unterschiedlich nah.

„Der Erfolg ist oft den perfekten Rahmenbedingungen geschuldet – nicht unbedingt der Digitalisierung oder der operativen Stärke. Wir leben von der Substanz.“

Prof. Thomas Bauernhansl, Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart

Wie wirkt sich das auf die laufenden Digitalisierungsprogramme aus? Initiativen, die ins Unternehmen gerichtet sind – wie Industrie 4.0 oder die Automatisierung von Finance-Prozessen – haben zumeist einen Kosten- und Effizienzfokus und wirken schnell positiv. Hier rechnen wir mit weiteren Aktivitäten, dabei wird der End-to-End-Fokus auch in der Beratung zunehmend wichtiger.

Anders stellt sich das bei den Initiativen dar, die sich an den Kunden richten. Hier erwarten wir sehr unterschiedliche Entwicklungen: Projekte werden eingestellt, zurückgestellt oder beschleunigt.

Unternehmen werden durch die Krise zunehmend gefordert sein, eine bewusste Entscheidung zu treffen. Wir nennen das die Innovationswende oder den „Wise Pivot“: das existierende Kerngeschäft stärken und mit den freiwerdenden Mitteln das Neugeschäft ausbauen. **Thomas Fischer sagt dies deutlich: „Man muss die Ertragskraft hoch halten, um zusätzliche Wetten abschließen zu können.“**

ZEIT ZU HANDELN!

ZEHN EMPFEHLUNGEN FÜR VORSTÄNDE, GESCHÄFTSFÜHRER, AUFSICHTSRÄTE UND BEIRÄTE

Wie stellen Sie sich nun diesen Hürden der Digitalisierung entgegen? Dazu haben wir zehn Handlungsempfehlungen formuliert:

1. KOMPETENZ

Schauen Sie mit Ihren Kollegen in den Spiegel, bilden sie sich fort, starten Sie eine Kompetenzoffensive in den Gremien.

2. BESETZUNG

Tauschen Sie schnell selektiv aus. Wenn notwendig, ergänzen Sie Ihre Teams mit Kompetenzen von außen.

3. VISION

Entwickeln Sie eine Digitalisierungsvision und ein Dach über Ihre Initiativen. Bleiben Sie dieser Vision in jedem Fall treu – intern und gegenüber dem Kunden.

4. OBJEKTIVITÄT

Lassen Sie keine Insellösungen mehr zu und stellen Sie in Gremien keine Pilotprojekte mehr vor.

5. KONSEQUENZ

Denken Sie in großen Entscheidungen und Programmen End-to-End, entscheiden Sie und setzen Sie um!

6. UNTERNEHMERTUM

Lassen Sie Wetten und Fehler zu. Jetzt wirklich! Viele der traditionellen Bewertungssysteme wirken nicht mehr.

7. DURCHDRINGUNG

Bauen Sie Brücken zwischen den Bereichen, reduzieren Sie den Taylorismus und unterbinden Sie Machtkämpfe.

8. SCHUTZ

Führen Sie am Anfang neues Geschäft außerhalb des bestehenden, geben Sie ihm Raum und öffnen Sie Ihr Unternehmen gezielt für Kollaborationen mit Partnern weit außerhalb der klassischen Bereiche.

9. SITUATION

Nutzen Sie eine Rezession als Chance. Gehen Sie die Innovationswende an, insbesondere mit Blick auf datengetriebene Geschäftsmodellinnovation.

10. POSITION

Laufen Sie als Team und Unternehmer mutig voraus und zeigen Sie allen, dass Sie es ernst meinen.

Thomas Fischer fasst dies treffend zusammen: „Deutschland braucht eine deutlich stärkere Risikokultur. Anders ausgedrückt: Mut und Unternehmertum. Wir müssen mehr in monetarisierbaren Geschäftsmodellen denken, die auch andere Kollaborationsformen mit sich bringen. Es braucht eine neue Offenheit.“

DANKSAGUNG

Ein herzliches Dankeschön für die vielen offenen Gespräche zu diesem Thema sowie die Freigabe der Zitate. Besonders bedanken wir uns beim Accenture Industrial Equipment Beirat, der diese Studie mit vielen Diskussionen gefördert hat.

AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER

THOMAS RINN

Geschäftsführer, Accenture

Thomas Rinn ist Geschäftsführer bei Accenture und verantwortet das Segment „Industrial Equipment“ global für Accenture Strategy und „Industry X.0“ für Deutschland, Österreich und die Schweiz über das gesamte Leistungsportfolio. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der globalen Strategieberatung und ist Aufsichtsratsvorsitzender eines mittelständischen Familienunternehmens.

thomas.rinn@accenture.com

PATRICK VOLLMER

Geschäftsführer, Accenture

Patrick Vollmer ist Zentraleuropa-Geschäftsführer in Accentures „Industrial“-Practice. In dieser Rolle berät er Kunden aus der Automobilzulieferindustrie und dem Maschinen- und Anlagenbau in allen Fragen der Digitalisierung, von der Strategie bis zum Betrieb, über sämtliche Accenture Geschäftsfelder. Seine über 20-jährige Berufserfahrung hat der Experte aus Tätigkeiten als Berater und CFO.

patrick.vollmer@accenture.com

DR. EBERHARD VEIT

Vorsitzender des Accenture Industrial Equipment Beirats, Platform 4.0 und Gesellschafter 4.0 Ve IT

Dr. Eberhard Veit ist Vorsitzender des Accenture Industrial Equipment Beirats. Nach Märklin, Kärcher und Festo AG & Co. KG (1997 Vorstand, 2003 bis 2016 Sprecher/Vorsitzender) berät er mit seinem eigenen Unternehmen führende Familienunternehmen. Auch ist er in neun Aufsichtsräten tätig. Er war in der Leitung der Plattform Industrie 4.0 und im Innovationsdialog der Bundesregierung. Weiter ist er aktiv als Vorstand im VDMA, Senator von Acatech, Strategieberater „China 2025“ und in Kuratorien von Forschungseinrichtungen.

Zusätzliche mit Dank verbundene Beiträge durch das Accenture Team (in alphabetischer Reihenfolge):

Gabriel Böhm
Jonas Daberkow
Svenja Falk
Charlotte Fox
Florian Heinrichs
Hans-Peter Heuser
Sebastian Honold
Franz-Josef Pohle
Martin Schubert
Michael Wahl
und viele weitere Accenture Kollegen.

ORIGINALTÖNE DER AUTOREN

THOMAS RINN sieht eine große Veränderung in Unternehmen: „Digitalisierung verändert die bisherige ‚Gewaltenteilung‘ in Führungsgremien, erweitert die persönliche Zuständigkeit und erfordert ein besseres, funktionsübergreifendes Teamplay. Digitalisierung zwingt Führungskräfte, sich mehr um das Herz des Unternehmens gemeinsam zu kümmern.“

Thomas Rinn fordert den Blick auf das Ganze: „Die große Anzahl von MVPs oder Pilotprojekten vernebelt die Sicht auf das Ganze. Unternehmen müssen dem Teufelskreis bewusst entkommen – mit Blick vom Kunden auf das gesamte Unternehmen, funktionsübergreifend.“

PATRICK VOLLMER kritisiert die Ausrichtung der meisten Digital-Initiativen: „Anstatt vom Kunden und seinem Nutzen zu kommen, orientieren sich die meisten Digitalisierungsprogramme weiterhin an den Nutzungspotentialen der Technologie, also z. B. an Fragen wie „Wie kann ich meine Maschinen connecten?“ anstelle von „Welchen echten Kundennutzen kann ich kreieren?“, „Wofür ist der Kunde bereit zu bezahlen?“ oder „Wie passt mein digitales Geschäftsmodell in die Wertschöpfungslogik meiner Industrie?“

„Gerade das Wechselspiel zwischen den neuen Geschäftsmodellen und dem immer noch profitablen und erfolgreichen Kerngeschäft ist für viele Unternehmen eine echte Herausforderung“, meint Patrick Vollmer. „Vor allem am Anfang ist eine unterschiedliche Steuerung sinnvoll – doch schon bald müssen beide Welten integriert werden, um zu skalieren und eine gegenseitige Kannibalisierung zu vermeiden.“

DR. EBERHARD VEIT meint zur Rolle des CIO: „Die Grenzen wurden schwammig, und kaum ein Unternehmen hat sie neu klar definiert. Konkret geht es um das Wechselspiel zwischen der Software in intelligenten Produkten und der Digitalisierung von Prozessen. Tatsächlich gehören diese Themen aber sehr eng zusammen, vor allem wenn es um die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle geht.“

Dr. Eberhard Veit zur Situation der Digitalisierung in Deutschland: „Wir scheitern auch an einer mangelnden Risikokultur, der Fähigkeit, Fehler und Misserfolge als positive Lernerfahrung zu verstehen. Unsere betrieblichen Steuerungssysteme schielen zu sehr auf die klassischen KPIs und fordern einen Return on Investment von 3–4 Jahren.“

ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 469.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern. Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.

ÜBER ACCENTURE INDUSTRY X.O

Accenture definiert Industry X.O als digitale Neuerfindung der Industrie. Wir unterstützen Unternehmen bei der Nutzung neuer Technologien, um ihre Kernbereiche, ihre Mitarbeiter- und Kundenerfahrungen und letztlich ihre Geschäftsmodelle zu transformieren. Der Einsatz integrierter Systeme, neuer Prozesse sowie Sensoren bringt Effizienzsteigerung in Forschung & Entwicklung, Engineering, Produktion und Fertigung. Personalisierung und technologische Fortschritte wie erweiterte und virtuelle Realitäten ermöglichen die Neugestaltung von Mitarbeiter- und Kundenerfahrungen. Neue Geschäftsmodelle und Umsatzquellen werden durch den Einsatz neuer intelligenter, vernetzter Produkte, Dienstleistungen und Anlagen erschlossen und von neuen Ökosystemen ermöglicht.

ÜBER ACCENTURE STRATEGY

Accenture Strategy agiert an der Schnittstelle von Business und Technologie. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, industriespezifische Strategielösungen zur Umsetzung unternehmensweiter Transformationsprozesse zu entwickeln und zu realisieren. Dabei bringen wir ausgeprägte Fähigkeiten aus den Bereichen Business-, Technologie-, operative Geschäfts- und Funktionsstrategie zusammen. Durch unseren Fokus auf den digitalen Wandel, Wettbewerbsfähigkeit, globale Betriebsmodelle, Personalentwicklung und Unternehmensführung helfen wir dabei, sowohl Effizienz als auch Wachstum zu adressieren. Folgen Sie uns für weitere Informationen @AccentureStrat oder besuchen Sie uns unter www.accenture.com/strategy

Copyright © 2019 Accenture.
Alle Rechte vorbehalten.

Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.