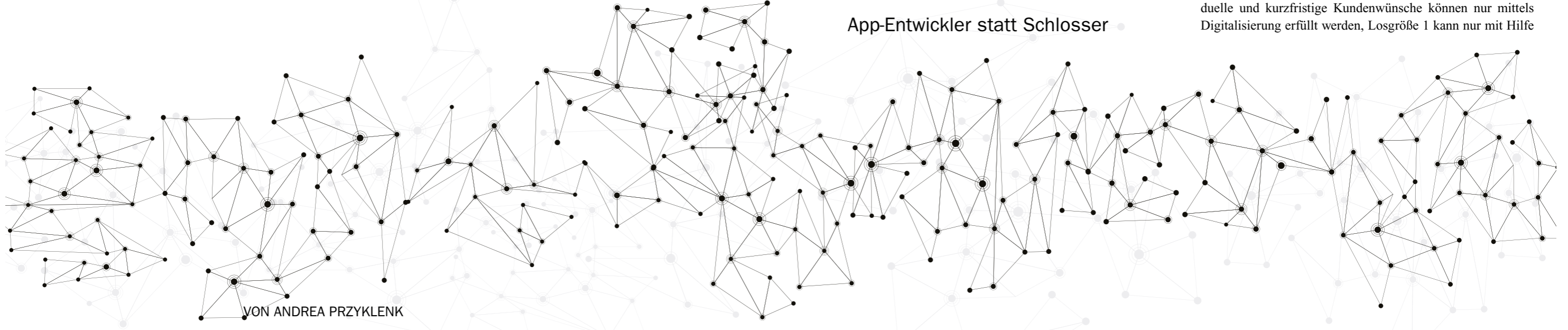


Netzwerke statt Ketten

Digitalisierung verändert Wertschöpfung

Die digitalisierte Wertschöpfungskette beschleunigt nicht nur die Produktions-, sondern auch alle Wertschöpfungsprozesse. Vor allem aber ermöglicht sie mittels datenbasierter Analyse die Einbindung des Kunden in ein Wertschöpfungsnetz.



VON ANDREA PRZYKLENK

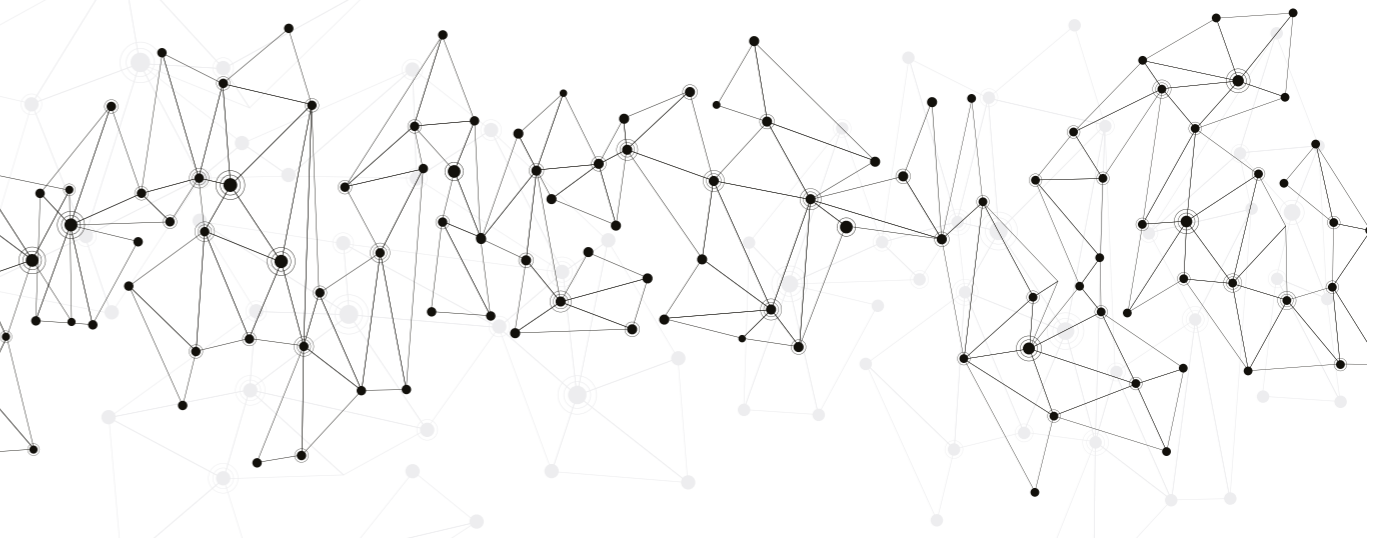
Die deutsche Industrie hat schon bisher Netzwerke gebildet, allerdings in der Regel vertikale Wertschöpfungsnetzwerke entlang der Lieferantenkette. „Die Netzwerke der Zukunft müssen jedoch branchenübergreifende, horizontale Kooperationsnetzwerke sein“, betont der Stuttgarter Unternehmer und Digitalisierungsexperte Johannes Ellenberg. „Vernetzte Wertschöpfung ermöglicht eine schnellere und agilere Reaktion auf Kundenbedürfnisse und schont Ressourcen, weil die meisten Prozesse zwischen den Partnern automatisiert, und damit kostengünstiger ablaufen. Auf diese Weise werden Kundenwünsche schnell und individuell erfüllt. Durch die Einbindung des Kunden in das Netzwerk ist er Initiator von Innovation und Entwicklung.“

Produkt verliert an Boden

Noch eine andere Entwicklung zeichnet sich ab: Die Wertschöpfung wird zunehmend digital, das Produkt tritt zugunsten digitaler Services in den Hintergrund. Das hat auch die Industrie erkannt. Rupert Stadler, Vorstandsvorsitzender des Autoherstellers Audi, verkündete bereits 2016, man wolle bis 2020 die Hälfte des Umsatzes mit „neuen Diensten“ erwirtschaften. Und Audi ist nicht allein: Alle führenden Autohersteller haben bereits Geschäftsbereiche für Mobilitätsdienstleistungen und digitale Services gegründet sowie Chief Digital Officers in den Führungskreis aufgenommen. Ob dieser Rettungsversuch des eigenen Geschäfts erfolgreich sein wird, ist noch nicht sicher, denn das Internet ermöglicht neuen Spielern Zutritt zu den Spielfeldern. „Die neuen Spieler können klassische Wertschöpfungsketten in kleinste Bestandteile zerlegen und sie neu wieder zusammensetzen“, warnt Ellenberg. „In der Wertschöpfungskette der Autoindustrie könnten zum Beispiel, wie in einer Roland-Berger-Studie beschrieben, Intermediäre bei der Versicherung, der Autovermietung, der Koordination von Tankstopps oder der Erstellung detaillierter Reiseinformationen auftreten und die Kundenschnittstelle neu besetzen.“ Dr. Werner Vogels, CTO bei Amazon, warnt in seiner Wirtschaftswoche-Kolumne ebenfalls: „Auch durch

die Wettbewerber von der Softwareseite wird die industrielle Wertschöpfung neu aufgerollt. Die Angebote dieser Unternehmen schaffen neben dem traditionellen Geschäft der Maschinenbauer, Werkzeugspezialisten und Systemanbieter einen komplett neuen Markt. Wenn neue Analyse-Dienstleister, spezialisierte Softwareanbieter und Unternehmen, die diese komplementären Angebote bündeln, auf den Plan treten, könnte das Kerngeschäft der Mittelständler mit einem Mal zu einem Modul unter vielen werden: Manufacturing-as-a-Service.“

App-Entwickler statt Schlosser



Die Digitalisierung der Wertschöpfungsketten hat weitgehende Auswirkungen auf die Unternehmen, natürlich auf die Prozesse, aber auch auf Organisation, Führung und Mitarbeiter. Ein Einzelner oder einige Wenige an der Unternehmensspitze können mit der zunehmenden Komplexität gar nicht mehr alleine zurechtkommen. Das wird die bestehenden Hierarchien in Frage stellen. Erste Aufgabe von Unternehmern und Führungskräften dürfte es angesichts der digitalen Herausforderung sein, sich zu fragen, ob sie überhaupt noch in der Lage sind, die richtigen Entscheidungen für die Zukunft zu fällen, und sich gegebenenfalls externe Kompetenz zu sichern. Die Mitarbeiter sind in vielfacher Hinsicht betroffen, besonders wenn es um handwerkliche Tätigkeiten geht. Bisher werden Schlüssel von Fräsern, Drehern oder Schlossern hergestellt. Gleichzeitig reicht jedoch schon ein Smartphone plus App, um eine Tür zu öffnen. Welche Funktion wird sich wohl durchsetzen? Wenn Unternehmen auf eine digitale Wertschöpfung setzen, brauchen sie auch die entsprechenden Kompetenzen und oft müssen sich die Geschäftsmodelle verändern. Doch viele Mittelständler gehen die Digitalisierung halbherzig an, weil sie sich in der Klemme sehen. Schließlich läuft das Kerngeschäft noch gut. Also nutzen sie die digitalen Technologien nur zur Effizienzsteigerung.

Kunde, Kunde und nochmal Kunde

Der Schatz, den es zu heben gilt, sind die Daten, denn die digitale Wertschöpfung funktioniert nur mit den entsprechenden Datenströmen. Über kluge Analysen gewinnen Unternehmen

damit neue Erkenntnisse über ihre Tätigkeit und ihre Wertschöpfung, vor allem aber über die Art und Weise, wie Kunden ihre Angebote nutzen und welche Bedürfnisse sie haben. Und der Kunde ist es letztlich, der im Zentrum der digitalen Wertschöpfungskette, am Anfang und am Ende steht. „Durch die datenbasierte Analyse entsteht ein vollständiges und mit jeder Transaktion dichter werdendes Bild des Kunden, das ein passgenaues Angebot von Leistungen und Produkten ermöglicht“, betont Ellenberg. Das gilt auch für den B2B-Bereich. Individuelle und kurzfristige Kundenwünsche können nur mittels Digitalisierung erfüllt werden, Losgröße 1 kann nur mit Hilfe

automatisierter Prozesse und schnellem Datenaustausch über Netzwerke ermöglicht werden. Die gesamte Wertschöpfungskette muss komplett auf den Kundennutzen und den Nutzen des Endkunden ausgerichtet werden. Digitalisierung ist der Enabler dafür.

Die Aussage „Daten sind das neue Öl“ ist durchaus ernstzunehmen, denn sämtliche Vorteile, die Unternehmen durch die Digitalisierung schaffen können, basieren auf Daten und deren Auswertung. Selbst kleine Unternehmen sind mittlerweile dank Cloud-Diensten in der Lage, großer Datenströme Herr zu werden. Sie sollten sich jedoch nicht im Datenstrom verlieren, sondern dafür sorgen, dass aus Big Data smarte Daten werden, denn nur dann können sie sinnvoll für eine größere Wertschöpfung genutzt werden.

Weg mit den Inseln

Software wie ERP-Systeme oder Manufacturing Execution Systems (MES) können einen substanziellen Beitrag zur Verbesserung der digitalen Wertschöpfung leisten, allerdings existieren in vielen Unternehmen noch Inselösungen, Flickenteppiche und selbst gestrickte und veraltete Systeme. Dadurch wird die Einführung von Industrie 4.0-Anwendungen ebenso erschwert wie eine durchgängige Unterstützung der Geschäftsprozesse. Veraltete IT-Systeme verhindern den Sprung in die digitale Welt. Experten plädieren deshalb nicht nur für größere Macht der IT im Unternehmen, sondern auch für deren Einbindung in strategische Prozesse. ■