

# Die neue Arbyteswelt

Die **Digitalisierung** führt zu einem massiven Umbruch in der deutschen Wirtschaft. Unternehmen vernetzen sich über Wertschöpfungsstufen hinaus und tauschen Daten in Echtzeit, so werden individuelle Produkte selbst im Maschinenbau möglich. Dabei geraten etablierte Geschäftsmodelle unter Druck

**W**eg vom Papier – so lautet bei Faber Kabel die Vorgabe für den Austausch mit dem Außendienst. Fünf bis sechs Termine beim Kunden absolviert jeder der zwölf Vertriebsmitarbeiter des Saarbrücker Kabelgroßhändlers pro Tag. Jedes Mal ist ein Bericht fällig. „Es geht um mehr, als Aufträge zu melden“, sagt EDV-Leiter Bernd Schneider. „Wir wollen auch mitbekommen, was sich auf unserem Markt bewegt. Da bedarf es etlicher Prosa, das zu Papier zu bringen.“

Um die Auswertung zu vereinfachen, hat der Mittelständler einen Fragebogen entworfen, mit dem nun nach einem Kundengespräch die nötigen Informationen eingesammelt werden. „Das vereinfacht auch die Auswertung und verringert den Zeitaufwand“, sagt Schneider. Zudem erreichen wichtige Angaben die Zentrale heute viel schneller. „Schon vor Ort können erste Daten übermittelt werden.“ Dabei hilft ein iPad, mit dem seit Kurzem jeder Außendienstler auf Reisen geht. Die Aufbereitung der Termine falle so deutlich kürzer aus. „Wir wollen einen angenehmen Übergang in die digitale Welt schaffen.“

Schneller zu besseren Ergebnissen: Wenn Unternehmen Abläufe digitalisieren, kann dies ihre Leistungsfähigkeit auf ein ganz neues Niveau heben. „Gerade für die mittelständisch geprägte Industrie Deutschlands bedeutet die Digitalisierung eine enorme Chance, um die Wettbewerbsposition zu behaupten“, sagt Roman Dumitrescu, Leiter Produktentstehung der Fraunhofer-Projektgrup-

pe Entwurfstechnik Mechatronik. Doch die Wucht des Wandels droht eine Reihe von Unternehmern zu überfordern. „Die Auswirkungen werden enorm sein“, sagt Dumitrescu, der auch Geschäftsführer des Technologie-Netzwerks „it’s OWL“ in Ostwestfalen-Lippe ist. „Ein Geschäftsmodell, das 30 bis 40 Jahre gut funktioniert hat, könnte in fünf Jahren nicht mehr erfolgreich sein.“ Es hängt viel ab von der Frage, wie gut die Wirtschaft die digitale Transformation meistert, die die Unternehmensberatung Roland Berger als Leitbild benennt. In einer Studie haben die Consultants für die →

## Thesen

**Wachstum:** Digitalisierung bringt die Wirtschaft voran. Ökonomen rechnen für die deutsche Industrie mit einem Wertzuwachs von über 400 Milliarden Euro bis 2025.

**Kooperation:** Gerade Familienunternehmen können die Veränderungen allein kaum meistern. Deshalb wird es zunehmend Kooperationen zwischen Mittelständlern geben.

**Geduld:** Experten warnen vor Aktionismus und raten zu einem schrittweisen Wandel.



FOTOS: KLAUS FABER AG

## Faber Kabel: Digitaler Vorreiter

Schon als Bernd Schneider 1977 bei der EDV-Abteilung von Faber Kabel anheuerte, war das Unternehmen Vorreiter in Sachen Kommunikationstechnik. Es war schon ein rechnergestütztes Dialogsystem im Einsatz, als vielerorts noch Lochkarten dominierten. Stetig hat der Kabelgroßhändler seitdem den technischen Fortschritt genutzt, um eigene Prozesse zu optimieren. „Wir halten ein digitalisiertes Produktangebot für essenziell, um als Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu sein“, sagt Schneider, der heute Leiter der IT-Abteilung ist.

→ europäische Industrie ermittelt, dass bis 2025 durch eine vernetzte und effizientere Produktion sowie neue Geschäftsmodelle ein Zuwachs der Bruttowertschöpfung von 1,25 Billionen Euro möglich ist – davon entfallen allein 425 Milliarden Euro auf Deutschland.

„Industrie 4.0“ heißt das Schlagwort. Die Informationstechnik entfaltet dabei eine enorme und durchaus zerstörerische Kraft. „Neue Daten, Vernetzung, Automatisierung und die digitale Kundenschnittstelle sprengen bestehende Wertschöpfungsketten“, lautet ein Fazit der Befragung von 300 Top-Entscheidern bei Großkonzernen und führenden Mittelständlern.

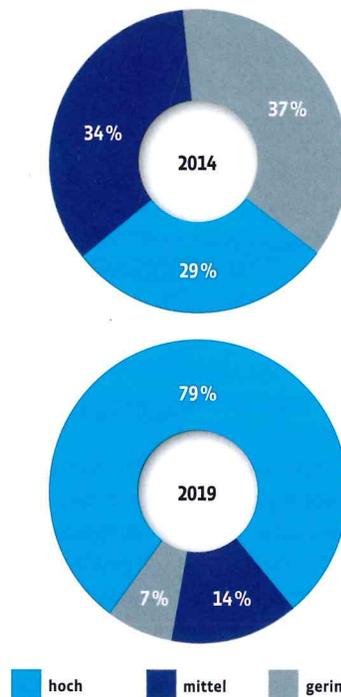
Wie aber können gerade kleinere, familiengeführte Unternehmen den Trend nutzen? „Es gibt keine allgemeingültige Antwort“, sagt Experte Dumitrescu. Für einige Betriebe gehe es erst einmal darum, ein Software-System einzuführen, das die Unternehmensabläufe steuert. „Teilweise wird in der Fertigung noch mit Excel-Tabellen oder ausgedruckten Stücklisten gearbeitet.“ Wer technisch weiter sei, könne Maschinen mit Sensoren ausstatten und so Produktionsdaten sammeln und auswerten. Im nächsten Schritt entstehen neue Verbindungen etwa zu den Lieferanten. „Daten über fehlende Teile werden so möglichst rasch übermittelt, der Bestellvorgang folgt automatisch – ohne große Erklärungen am Telefon“, sagt Dumitrescu.

Auf diese Weise gewinnen Unternehmen an Beweglichkeit, die sie beim Kunden ausspielen

## Digitale Produkte

Fast jede dritte deutsche Firma verfügt 2014 über einen hohen Anteil digitalisierter Produkte, ergab eine Umfrage unter 235 deutschen Unternehmen. Fünf Jahre später wird das nach deren Selbsteinschätzung für die große Mehrheit gelten.

QUELLE: PRICEWATERHOUSECOOPERS 2014



können. Dumitrescu nennt das Beispiel eines international agierenden Küchenherstellers aus Ostwestfalen. „Dort werden teils mehrere Tausend Küchen pro Tag gefertigt – individuell nach Kundenwunsch. Diese hohe Varianz kann ein Unternehmen nur bieten, wenn Aufträge möglichst schnell digitalisiert und die nötigen Informationen an Lieferanten und die Maschinen in der Werkhalle weitergeleitet werden.“

Für Mittelständler sei es dabei wichtig, genau zu analysieren, wo digitale Technik und Vernetzung wirklich helfen können. „Sie müssen die wesentlichen Schritte kennen“, sagt Dumitrescu. „Wer mit Sensoren Maschinendaten erhebt, muss damit auch etwas anfangen können. Nur wer Schlüsse ziehen kann, hat auch einen Mehrwert.“ Ein Hersteller von Rührmaschinen für Großbäckereien etwa könne die Anlagen über Sensoren die Konsistenz des Teiges prüfen lassen. „In vielen Exportmärkten, etwa in Asien, ist das nötig, weil es dort den erfahrenen Bäcker gar nicht gibt, der das schon anhand von Rührgeräuschen erkennen kann.“ So sei es möglich, jahrzehntelange Erfahrung von Mitarbeitern in die Datenwelt zu überführen.

## „Wir reden über Potenziale, nicht Preise“

Ganz neue Geschäftschancen bieten sich Unternehmen, die den Weg in die digitale Welt finden. Beispiel Automobilfertigung: „Autositze etwa hat der Hersteller früher selbst entwickelt und produziert“, sagt Michael Müller, CEO von Müller – Die

in vater.de  
 ...  
 ...

lila Logistik AG in Besigheim. „Heute gibt man das nach außen. Die Komplexität mit bis zu einer Million Varianten, abhängig etwa von der Farbe oder Ausstattung, ist nicht mehr zu beherrschen.“ Zwischen Hersteller und Zulieferer wirkt Müller – Die lila Logistik AG als entscheidendes Bindeglied: „Wir entwickeln Konzepte, um das in den Griff zu bekommen.“ Dabei spielen digitale Prozesse die Schlüsselrolle. „Mit Telefon und Papier geht das nicht“, sagt Müller.

Lieferketten planen und entsprechende Steuerungssysteme aufbauen – das sieht Müller als zentrale Aufgabe seiner Firma, die mit 1500 Beschäftigten an 23 Standorten in Europa ein großes Netzwerk unterhält. „Wir reden mit unseren Kunden nicht über Preise, sondern über Potenziale.“ Beratung und Umsetzung verschmelzen miteinander – denn der Logistiker hat auch eine eigene Consultingfirma aufgebaut. „Wenn man in einen gemeinsamen Veränderungsprozess einsteigt, dann wird es automatisch billiger. Und diese Einsparungen teilen wir uns mit dem Kunden.“

Das Geschäftsmodell habe nur noch wenig mit dem Lkw-Transport zu tun. „Das physische Bewegen von Waren verliert an Bedeutung. Entscheidend ist, wer die Informationen hat und was man daraus macht“, sagt Müller. Sein Unternehmen betreibt für Kunden ganze Logistikzentren und übernimmt auch Teile der Produktion, etwa Kleinserien für die Autoindustrie inklusive Qualitätskontrolle. „Eine Stufe darüber steuern wir gesamte Lieferketten.“

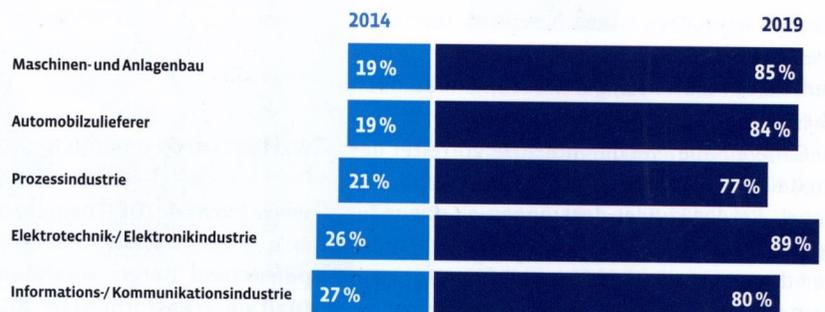
Wie Unternehmen auf die Digitalisierung reagieren, das hänge auch von der Größe ab. „Bei Konzernen beschäftigen sich große strategische Abteilungen damit“, sagt Müller. „Der Mittelstand kommt über die taktische Ebene: Es verändert sich etwas im Umfeld, man reagiert darauf.“ Dabei warnt er vor Hektik: „Man darf nicht nervös werden und sich zu ungeplantem Handeln hinreißen lassen. Denn die Digitalisierung wird ein erfolgreiches Geschäftsmodell auch nicht von heute auf morgen über den Haufen werfen.“ →



## Industrie 4.0 zeigt Wirkung

Maschinenbauer und Automobilzulieferer schließen beim Automatisierungsgrad auf und werden schon in wenigen Jahren die IT-Branche überholen, glauben Experten.

QUELLE: PRICEWATERHOUSECOOPERS 2014





FOTOS: MÜLLER – DIE LILA LOGISTIK AG, DOMINIK OBERREIS

## Lila Logistik: Planen statt transportieren

**Getrennte Arbeitsschritte werden zu durchgängigen Prozessen** – das zeigt sich auch in der Logistik. Dort sind Dienstleister heute nicht nur für den Transport zuständig, sondern planen Lieferketten. „Entscheidend ist, wer die Informationen hat und was man daraus macht“, sagt Michael Müller, CEO von Müller – Die lila Logistik AG. Auch firmenintern bei der Intralogistik hält die Digitalisierung Einzug und erleichtert die Arbeit. Die Datenbrille etwa ersetzt den Scanner – wer Pakete bewegt, hat dafür nun stets beide Hände frei.

→ Gerade im Mittelstand besteht die Chance, gemeinsam zu handeln und so auch voneinander zu lernen. it's OWL etwa organisiert für seine gut 100 Mitgliedsfirmen Veranstaltungen, die sich auch mit der Digitalisierung beschäftigen. „Ein Hersteller von Backmaschinen kann sich gut mit einem Unternehmer austauschen, der Lackieranlagen herstellt. Da besteht kein Konkurrenzverhältnis“, sagt Geschäftsführer Dumitrescu. „Insgesamt rücken die Unternehmen zusammen.“

Freilich gibt es auch ungelöste Fragen. Eine Vernetzung über Firmengrenzen hinaus funktioniert nur, wenn die Kommunikationssysteme den Datenaustausch auch unterstützen. „Technisch ist das gelöst, aber es muss noch zum gültigen Standard erklärt werden – Europa könnte so zum Vorreiter werden“, sagt Dumitrescu. Zudem bereitet der Datenschutz Kopfzerbrechen. „Es geht nicht nur um Datensicherheit, sondern auch um die Frage, was weiter vertraulich behandelt werden muss und was an Zulieferer weitergegeben werden kann. Das ist auch eine Kulturfrage.“ Die Automobilindustrie sei hier schon stärker vernetzt und offener, der Maschinenbau noch eher zögerlich.

Generell aber sei die Industrie Vorreiter der Digitalisierung, sagt Bernd Schneider von Faber Kabel. „Bei den Kunden dort rennen wir offene Türen ein.“ Zögerlicher dagegen sei noch der Handel, den das Unternehmen auch beliefert. Doch ein Umdenken sei im Gange: „Auch hier hat man er-

kannt, dass sich die Kosten drastisch reduzieren lassen.“ Faber Kabel sei bereits sehr stark digitalisiert: „Das ist gelebte Kultur.“ Zwölf Kollegen sind in der IT-Abteilung tätig und treiben das Thema mit voran. 20 Prozent beträgt der Exportanteil des Mittelständlers: „Um im internationalen Geschäft wettbewerbsfähig zu bleiben, halte ich Investitionen in Industrie-4.0-Technologien für unabdingbar.“

„Man muss heute sehr hohen technischen Aufwand betreiben, den man nicht alleine leisten kann“, erläutert Schneider. Deshalb setzt Faber Kabel auch auf externe Berater und IT-Dienstleister. 8000 Artikel hält das Unternehmen in seinen Lagern vor. Innerhalb von Deutschland erfolgen Lieferungen binnen 48 Stunden – oftmals schneller. „Wir wollen Kunden wie Lieferanten verstärkt über einen elektronischen Datenaustausch einbinden – bei Rechnungen, Lieferscheinen oder Auftragsbestätigungen“, nennt Schneider ein aktuelles Ziel. ←

THOMAS MERSCH

### WEITERE INFORMATIONEN

Studie des Bundeswirtschaftsministeriums: [www.bmwi.de/DE/Themen/digitale-welt](http://www.bmwi.de/DE/Themen/digitale-welt)  
Roland Berger: [www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Analysen\\_zur\\_Studie\\_Digitale\\_Transformation\\_20150317.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Analysen_zur_Studie_Digitale_Transformation_20150317.pdf)

## Digitaler Helfer: acatech



Welche Folgen haben technische Fortschritte für die deutsche Wirtschaft? Und wie

kann die Politik den Wandel begleiten? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der Arbeit der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech), die entsprechende Empfehlungen an die Bundesregierung gibt. Im Fokus steht dabei auch die Digitalisierung, wie das jüngst abgeschlossene Projekt „Smart Service Welt“ zeigt. Einer der beiden acatech-Präsidenten ist Ex-SAP-Vorstandssprecher Henning Kagermann, der Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Bank ist. Die Bank ist auch im Senat der Akademie engagiert. „Als Bank ist uns bewusst, dass die Digitalisierung alle Bereiche der Wirtschaft betrifft. Deshalb setzen wir nicht nur intern Digitalisierungsprojekte um, sondern beteiligen uns auch aktiv“, sagt Matthias Büger aus dem Bereich Technology & Operations bei der Deutschen Bank.

Weitere Informationen:  
[www.acatech.de/smart-service-welt](http://www.acatech.de/smart-service-welt)