

DIGITALE ZUKUNFT GESTALTEN:

Wie relevant sind Digitalisierung, Industrie 4.0 und das Internet der Dinge in schwierigen Unternehmenssituationen?



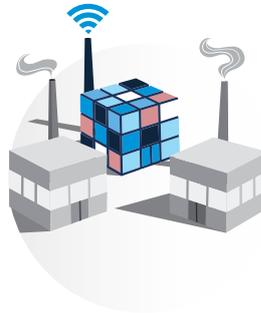
HINTERGRUND

Befinden sich Unternehmen in schwierigen Unternehmens- oder Finanzierungssituationen, ist das Management regelmäßig im Tagesgeschäft gebunden und akute Fragen beanspruchen die verfügbaren Ressourcen. Ein fehlender Fokus auf strategische Aspekte – das betrifft insbesondere auch die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung – gefährdet die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells dann zusätzlich.

Wir sind überzeugt, dass es sich bei der digitalen Revolution nicht nur um modische Schlagworte oder temporäre Trends handelt.

Der digitale Wandel darf auch in herausfordernden Situationen nicht vernachlässigt werden, denn er betrifft alle Branchen und Unternehmensbereiche. Gerade im Restrukturierungskontext – wenn es darum geht, nachhaltig belastbare Zukunftskonzepte zu erarbeiten – müssen die Auswirkungen der Digitalisierung und die daraus resultierenden Anforderungen an das Unternehmen klar herausgearbeitet werden.

Wie wir damit umgehen?
Hier erfahren Sie mehr über unseren praxiserprobten Ansatz:



RELEVANZ & TRAGWEITE

Erfahren Sie mehr über den nachhaltigen, umfassenden und globalen Wandel infolge der digitalen Revolution

CHANCEN & POTENZIALE

Die Digitalisierung eröffnet vielfältige Effizienz- und Umsatzpotenziale im Rahmen Ihrer Wertschöpfungsprozesse

DIGITALE REIFE & WETTBEWERB

Es lassen sich vier Stufen der digitalen Reife eines Unternehmens unterscheiden. Wo steht Ihres?

RESTRUKTURIERUNG & DIGITALISIERUNG

Lernen Sie unsere Analyse- und Optimierungsansätze zur Steigerung der digitalen Reife Ihres Unternehmens kennen

RELEVANZ & TRAGWEITE

Die Digitalisierung hat zunehmend Auswirkungen auf alle Bereiche der Wirtschaft und erhöht die Wettbewerbsintensität nachhaltig und weltweit. Die Geschwindigkeit der digitalen Transformation führt bereits heute zu disruptiven Marktentwicklungen: Sie verändert die Parameter des Wirtschaftens in einer Vielzahl von Branchen fundamental. Bewährte Erfolgsmodelle, sogar langjährig führende Strategien, werden ausgehebelt.

Diese Tragweite macht es insbesondere auch für Unternehmen in Umbruchphasen erforderlich, so früh wie möglich in angemessener Weise zu reagieren, um eigene Stärken und potenzielle Chancen effektiv zu nutzen.

Zur Bewertung der Auswirkungen und Entwicklung effektiver Maßnahmen ist zunächst ein Verständnis für die Tragweite der Digitalisierung erforderlich, die vielfach noch als „Black Box“ wahrgenommen wird.



NACHHALTIG

Die fortschreitende Digitalisierung stellt keine vorübergehende Tenderscheinung dar – sie hat einen grundlegenden Wandel von Prozessen und Geschäftsmodellen zur Folge. Viele Branchen und Strukturen verändert sie disruptiv und nachhaltig. Der eng mit der Digitalisierung verbundene Begriff der vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) verdeutlicht den fundamentalen Umbruch.



WEITREICHEND

Aufgrund ihrer vielfältigen Ansatzpunkte und Potenziale schlägt sich die Digitalisierung auf eine Vielzahl von Branchen nieder. Ob als Industrie 4.0 oder Internet der Dinge (Internet of Things, kurz IoT) bezeichnet, betrifft sie sowohl produzierende Unternehmen als auch den Handels-, Logistik- und Dienstleistungssektor.



GLOBAL

Die Potenziale der Digitalisierung sind nicht auf die Industrienationen beschränkt – insbesondere für Anbieter aus Schwellenländern bieten sie ein entscheidendes Sprungbrett auf den globalen Markt. Für etablierte Unternehmen ist daher eine aktive Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung von hoher Bedeutung. Denn bislang herrschte in weiten Teilen der deutschen Wirtschaft die Meinung vor, ein belastbarer Wettbewerbsvorteil könne gewährleistet werden durch Investitionen in traditionelle Anwendungsbereiche, gepaart mit hohem Know-how in Nischensegmenten und Kerndisziplinen wie Präzision und Effizienzsteigerung. Doch insbesondere diese Kerndisziplinen verlieren im Zuge der Digitalisierung an Relevanz.



UMFASSEND

Auch innerhalb eines Unternehmens sind die Ansatzpunkte der Digitalisierung vielfältig. Mögliche Hebel liegen entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses sowohl im Rahmen der Primäraktivitäten (darunter beispielsweise Forschung & Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb/Marketing, Aftersales) als auch im Rahmen der Hilfsprozesse (vor allem im Bereich IT sowie Controlling und HR).

CHANCEN & POTENZIALE IM RAHMEN DER WERTSCHÖPFUNG

Einer erfolgreichen Neuausrichtung von Unternehmen muss eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und die Ableitung gezielter Maßnahmen zugrunde liegen. Dabei steht insbesondere die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells auf dem Prüfstand – es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht nur im Status quo, sondern auch nachhaltig zu sichern. Das Geschäftsmodell leitet sich aus den Stärken des Unternehmens und vorhandenen Potenzialen am Markt ab, die Marktstrategie beruht auf einer Kombination spezifischer Stärken im jeweiligen Markt- und Wettbewerbsumfeld.

Speziell im Zuge der Digitalisierung bietet sich die Möglichkeit zum Erwerb neuer Stärken im Rahmen der wertschöpfenden und unterstützenden Prozesse – der Leistungswirtschaft eines Unternehmens.

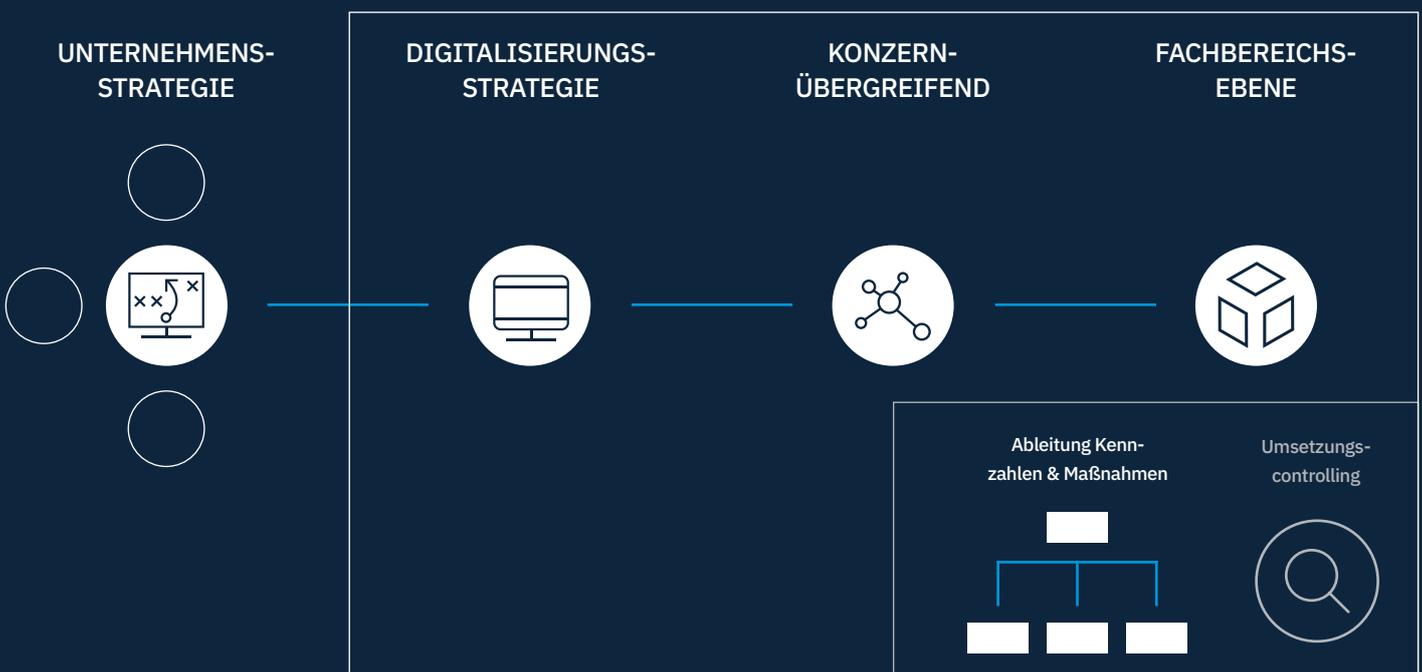
Diese Chancen können grundsätzlich von allen Marktteilnehmern realisiert werden. Es besteht somit immer auch ein Risiko, dass die neuen Wettbewerbsvorteile bereits kurzfristig zur Voraussetzung für eine weitere Teilnahme am relevanten Markt werden – was den Handlungsbedarf deutlich erhöht.

DIE BASIS: DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Das digitale Zielbild gibt eine konkrete strategische Stoßrichtung vor, die auf Innovation, Effizienz, Technologie, Wachstum oder alternativ auf eine Fokussierung abzielt. Die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie beginnt damit, digitale Herausforderungen zu erkennen, Kundenbedürfnisse (B2B und/oder B2C) zu erfragen und das Markt- und Wettbewerbsumfeld zu betrachten. Sie ist Ausgangspunkt für die Realisierung von Digitalisierungspotenzialen und Bestandteil der Gesamtstrategie.

Idealerweise wird die Strategie konzernübergreifend erarbeitet und integriert dabei verschiedene Teilstrategien, beispielsweise auf Ebene der Fach- oder Geschäftsbereiche.

Für die operative Umsetzung müssen geeignete Kennzahlensysteme und quantifizierbare Ziele definiert werden. Damit kann der Fortschritt im Rahmen des Umsetzungscontrollings – analog der Umsetzung „klassischer“ Maßnahmen – nachvollziehbar überwacht werden.



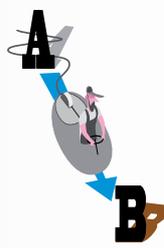
DIE POTENZIALE: WERTSCHÖPFUNG

Die Ansatzpunkte der Digitalisierung sind vielfältig, sie betreffen alle wertschöpfenden und unterstützenden Prozesse eines Unternehmens. Im Ergebnis fast aller Ansätze entstehen stärker vernetzte und schlankere Prozesse, die unmittelbar zu direkten Effizienzgewinnen führen. Nachfolgend möchten wir einzelne Ansätze

innerhalb der Wertschöpfungsstufen skizzieren. Sie werden unternehmensspezifisch im Detail und in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Relevanz für das Geschäftsmodell betrachtet. Wesentliche Voraussetzung für die Realisierung ist ein möglichst umfassender, fachbereichsübergreifender Ansatz.

F&E

Automatisierte Produktrückmeldungen, unter anderem zu Nutzungshäufigkeit, Verschleiß und Wartung, werden in Zukunft immer stärker genutzt, um Prozesse zu optimieren, die Qualität zu steigern, Produkte zu individualisieren (bis Losgröße 1) und Risiken bei Produkteinführungen zu verringern.



F&E

EINKAUF

PRODUKTION

LOGISTIK

MARKETING,
VERTRIEB

AFTERSALES,
SERVICE

LOGISTIK

Wesentliche Chancen liegen in einer optimierten Disposition und Reaktion auf mögliche Abweichungen. Eine effizientere Disposition betrifft die Bereiche Tourenplanung und Wareneingangs-/Ausgangsprozesse. Sie erfolgt auf Basis von Datenanalysen, beispielsweise anhand von Buchungs- und Stornierungshistorien der Kunden. Sie ermöglicht damit einen optimierten Einsatz vorhandener Ressourcen beziehungsweise leistet einen Beitrag zur Senkung der operativen Kosten. Die weitreichende Vernetzung ermöglicht die frühzeitige Kommunikation und damit Reaktion auf Ausnahmen (etwa Verspätungen, Havarien). Darüber hinaus bietet sie die Möglichkeit einer flexibleren Zustellung mit dem Ziel optimierter Produktionsabläufe, Senkung des Working Capitals oder Steigerung der Kundenzufriedenheit.

MARKETING, VERTRIEB

Marketing und Vertrieb erschließen neue Interaktionskanäle zu ihren Kunden. Mithilfe von Data Analytics erfolgt Marktforschung immer zielgenauer, der Produktnutzen steigt, z.B.: durch Individualisierung, und die Produktportfolios werden entsprechend Nutzerverhalten und Kundenwünschen gezielt erweitert.

AFTERSALES, SERVICE

Durch die Verfügbarkeit von Real-Time-Daten lässt sich der Serviceanteil weiter steigern, zum Beispiel durch Echtzeit-Fernwartungen, und gleichzeitig die Kosten weiter senken; neue Angebote erweitern die Produkt- und Dienstleistungspalette.

DIE POTENZIALE: HILFSPROZESSE

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Über sogenannte Predictive-Modelle, die auf unternehmenseigenen Big bzw. Smart Data beruhen, lassen sich gezielte Prognosen als Entscheidungsgrundlage erstellen. Entscheidungsprozesse können belastbarer, schneller und flexibler gestaltet werden. Zudem ermöglichen die Modelle eine gezielte Entwicklung effektiver Frühwarnsysteme.

FINANZBUCHHALTUNG/CONTROLLING

In Echtzeit verfügbare Key Performance Indicators (KPIs) liefern hohe Transparenz und ermöglichen Interaktivität mit den Geschäftsbereichen. Das steigert die Aussagekraft von Abweichungsanalysen und die Qualität der Zielwerte als Steuerungsinformation für Entscheidungsträger.

VERWALTUNG/ADMINISTRATION

Über Smart Data Analysen lassen sich beispielsweise Ad-hoc-Auswertungen im Verwaltungsbereich weitgehend systemseitig – und damit kostengünstig – vornehmen.

HR

Der Aufbau relevanten Know-hows stellt eine der größten Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung dar. Er kann in begrenztem Rahmen durch interne Schulungen erfolgen, wesentlich ist in den meisten Fällen die Gewinnung spezialisierter neuer Mitarbeiter. Hierbei handelt es sich in der Regel um Spezialisten, die aktuell nicht in ausreichender Zahl am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Gelingt es, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens über eine nachvollziehbare Digitalisierungsstrategie zu untermauern, hat das positive Auswirkungen auf den Recruitingprozess. Die Positionierung als zukunftsfähiges Unternehmen trägt maßgeblich zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Motivation der Belegschaft bei. Eine gezielte Schulung der Fachbereiche in den Digitalisierungsfeldern sowie die Gewinnung spezialisierter neuer Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie. Ein hoher Stellenwert sollte auch der Mitarbeiterkommunikation zukommen, um über die Chancen der Digitalisierung zu informieren, mögliche Bedenken aufzugreifen, Barrieren zu überwinden sowie Akzeptanz und Commitment für die Neuerungen zu schaffen.

IT

Industrie 4.0 zielt auf eine weitgehende Verzahnung der Wertschöpfung und ihrer Hilfsprozesse mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik. Die IT bildet die Grundlage der weitreichenden Vernetzung innerhalb des Unternehmens sowie zunehmend der umfassenden Datenanalyse von Big und Smart Data. Sie erfolgt teilweise direkt durch die Fachbereiche und ist zugleich Schnittstelle und Ideengeber für die übrigen Fachbereiche. Aufgrund ihrer zunehmenden Relevanz und Aufgaben sind bestehende Ressourcen regelmäßig einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Dabei sollten insbesondere auch die Themen IT-Sicherheit/Datenschutz, Datenhaltung und -analyse sowie Schnittstellen und Integrationsgrade berücksichtigt werden. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und Transformation der IT-Organisation wird sich die Rolle der IT zunehmend vom Hilfsprozess zu einem aktiven Generator von Differenzierungsmerkmalen gegenüber dem Wettbewerb wandeln.

EXTERNE FAKTOREN

Mit den steigenden Erwartungen von Kunden und den wachsenden Angeboten von Dienstleistern hinsichtlich einer durchgehenden Kommunikation und Vernetzung verändern sich grundlegende Abläufe innerhalb der unterneh-

merischen Prozesse. Sie werden komplexer (Aufgaben und Strukturen), offener (für Partizipation) und transparenter (für einen Informationsaustausch).

KUNDEN

Der Trend zu Kleinserien, der ein wesentliches Element der Digitalisierung darstellt, ermöglicht eine individuelle Bedienung von Kundenbedürfnissen – Ziel ist die individualisierte Produktion bis hin zur Losgröße 1. Vorteile liegen in einer höheren Zahlungsbereitschaft der Kunden und Errichtung von Wechselbarrieren

MARKTUMFELD

Die Etablierung eines datengetriebenen Frühwarnsystems, das auf wesentlichen Marktindikatoren beruht, dient der Erstellung von Echtzeit-Prognosen und Entscheidungsgrundlagen für eine frühzeitige Reaktion – beispielsweise auf Initiativen der Wettbewerber oder regulatorische Änderungen

UNTERNEHMEN

LIEFERANTEN

Die (ERP-gestützten) Systeme werden erweitert und auch zur elektronischen Beschaffung eingesetzt. Angestoßen wird diese Entwicklung durch die zunehmende Digitalisierung von Bestell- und Purchase-to-Pay-Prozessen sowie die Einführung weitreichender elektronischer Plattformen

KOOPERATIONSPARTNER

Die Nutzung von (branchenfremden) Kooperationspartnern zur Erschließung neuer Absatzmärkte bzw. zur Einrichtung von interdisziplinären Forschungsk Kooperationen gewinnt an Relevanz

DIGITALE REIFE & WETTBEWERB

Bei der Erschließung der neuen Potenziale kristallisieren sich unterschiedliche Umsetzungsgeschwindigkeiten heraus: Die Praxis zeigt, dass Bereitschaft und Fähigkeit der Unternehmen, sich dem Thema Digitalisierung zu stellen, gegenwärtig stark variieren.

Es lassen sich vier Stufen der digitalen Reife eines Unternehmens unterscheiden, abhängig von der Definition und Umsetzung gezielter Digitalisierungsansätze:

NACHZÜGLER

nehmen mit Interesse und Skepsis den Digitalisierungs-Trend wahr – noch keine ausreichenden Lösungen

teilweise erste isolierte IoT-Ansätze konzipiert

MARKTBEOBACHTER

haben die disruptiven Veränderungen erkannt und arbeiten an Lösungen

erste Ansätze in Umsetzung

FRÜHE BEGINNER

waren frühzeitig von den Folgen der Digitalisierung betroffen und haben wesentliche Prozesse bereits umgestellt

Digitalisierung ist gelebte Praxis in weiten Teilen des Unternehmens

VORREITER

haben das Thema früh vorangetrieben (z.B. über Forschungskoooperationen) und gestalten aktiv die weitere Entwicklung

Urheber und Triebkraft der weiteren Digitalisierung

Digitalisierung als gelebte Praxis

Maßnahmen aktuell in Umsetzung

Strategie und Maßnahmen definieren



Vor dem Hintergrund der weitgehend erfolgten Ausreizung von Produktivitätssteigerungspotenzialen sowie dem Lohnniveau- Anstieg ist die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie von zunehmender Relevanz für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen.

Während strategische Ansätze wie Internationalisierung, Effizienzsteigerung und Kostensenkung i.W. nur Teilbereiche der Wertschöpfung betreffen, macht die Digitalisierung eine ganzheitliche Betrachtung von Geschäftsmodell und -prozessen erforderlich.

RESTRUKTURIERUNG & DIGITALISIERUNG

Unsere Restrukturierungsprojekte zielen auf die Wiedererlangung und nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Digitalisierung bietet eine Vielzahl von Chancen, die Marktposition zu steigern, und zugleich bestandsgefährdende Risiken bei ihrer Vernachlässigung. Aufgrund der hohen – und weiter zunehmenden – Tragweite sehen wir sie als ein relevantes Analysefeld zur nachhaltig erfolgreichen Ausrichtung im Rahmen unserer Restrukturierungsprojekte.

Für die Ableitung eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells und den Umgang mit bestehenden Herausforderungen ist zunächst eine Aufnahme des Status quo erforderlich. Auf dieser Basis müssen klare Maßnahmen erarbeitet werden.

Wie gehen wir dabei vor? Lernen Sie unsere Analyse- und Optimierungsansätze zur Steigerung der digitalen Reife Ihres Unternehmens kennen.

STRATEGIE & ORGANISATION

Definition einer integrierten, konzernweiten Digitalisierungsstrategie oder einzelne Fachbereiche betreffende Strategie



- Bisherige **Nutzung** digitaler Technologien im Rahmen der Wertschöpfung
- Möglichkeit zu digitalen **Simulationen** des Prozessablaufs
- Systematisches **Technologie- und Innovationsmanagement** in den Fachbereichen
- Grad der Datenerfassung und systematischen **Auswertung** in der Produktion
- Vorliegen teil- oder vollautomatisierter **Echtzeitprozesse** in der Produktion
- **Systemseitiger Austausch** mit Kunden und Lieferanten
- Senkung der **Produktionskosten** trotz **Individualisierung** der Produktion
- Etablierung von **Predictive-Quality-Systemen**, um frühzeitig Mängel/Qualitätsprobleme zu identifizieren
- Umsetzung einer digital getriebenen bzw. digital untermauerten **Effizienzsteigerung**, beispielsweise Steigerung der Overall Equipment Effectiveness, Optimierung von Maschinenlaufzeiten und Wartungsintervallen durch verbesserte Prozesskontrollen
- **Vernetzungsgrad** des Maschinenparks

- **Rolle der Technologie** im aktuellen Geschäftsmodell (Relevanz Customer Relationship Management (CRM), mobiler Datenzugriff für Kunden etc.)
- Vorliegen einer dezidierten **Digitalisierungsstrategie**, die in die Gesamtstrategie einfließt, sowie Vereinbarkeit beider strategischer Ansätze
- **Verantwortlichkeit** für Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie, Bündelung der einzelnen Digitalisierungsprojekte
- **Treiber und Motivation** der Digitalisierung
- **Umsetzungsstand** der Digitalisierungsstrategie, Vorliegen eventueller Pilotinitiativen bzw. -projekte
- Digitalisierungs-**Budget** und Verwendung
- Eventuelle Notwendigkeit, das bisherige **Geschäftsmodell** im Zuge fortschreitender Digitalisierung anzupassen
- Eventuelle Erfordernis einer agileren/flexibleren **Unternehmens- und Organisationsstruktur**, Arbeitszeitmodelle etc.

LEISTUNGSWIRTSCHAFT

Digitalisierungsgrad der Primäraktivitäten (F&E, Einkauf, Produktion, Logistik, Vertrieb, Aftersales/Service)



MANAGEMENT & MITARBEITER

Status des notwendigen Digitalisierungs-Know-hows im Unternehmen sowie Commitment der Führung



- Status quo der **IT-Organisation und -Landschaft**
- Vorhandene **Systeme und Schnittstellen** sowie Lösungen, Anwendungen und Ansätze
- Bisheriger **Know-how-Aufbau** im Bereich Digitalisierung
- Digitaler **Informationsaustausch** zwischen Fach- bzw. Geschäftsbereichen
- Vorhandenes Digitalisierungs-**Budget**
- **Integrationsgrad**, Vermeidung von Insellösungen
- Grad der Erfassung und systematischen Auswertung von Daten (**Big Data vs. Smart Data**)
- Stand von **IT-Sicherheit** und Datenschutz

- **Commitment** des Managements zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie
- **Kompetenzen** der Mitarbeiter in relevanten Fachbereichen in Bezug auf die künftigen **Erfordernisse** im Rahmen der Digitalisierung
- Aufbau der Mitarbeiterkompetenz im Bereich Digitalisierung: Schulungs- und **Weiterbildungsmaßnahmen**, Recruiting
- Passende **Zielvereinbarungen** mit den Mitarbeitern
- **Bisherige Erfahrungen** mit Change Management/Umstellungsprozessen
- **Flexibles Arbeiten**, u.a. von zu Hause/von unterwegs, Bereitstellung mobiler Endgeräte

IT

Systembeschaffenheit hinsichtlich Digitalisierung, Sicherheit, Nutzung von Cloud-Diensten sowie Big/Smart Data Analytics



PRODUKTE & SERVICES

Individuelle/digitalisierte Produkte und Leistungen



- Rolle von Big Data bzw. Smart Data im **Innovationsmanagement**, Grad der Erfassung und systematischen Auswertung von Kunden- und Produktdaten
- **Portfolioerweiterung**, z.B. durch digitale Produkte oder **Produktindividualisierung**, neue Ansätze für Servicegeschäft oder Aftersales
- Digitale Tools/Ansätze im **Marketing/Vertrieb** – z.B. geplante Veränderungen im Vertriebsansatz, Zusammenarbeit zwischen Vertriebsinnendienst und -außendienst

IHRE ANSPRECHPARTNER



TAMMO ANDERSCH

andersch@andersch-ag.de
+49 173 5764209



KARSTEN SCHULZE

schulze@andersch-ag.de
+49 172 6003040



DOROTHÉE FRITSCH

fritsch@andersch-ag.de
+49 160 90658014

ANDERSCH AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT

Neue Mainzer Straße 80
60311 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2-6
20354 Hamburg

Speditionstraße 21-23
40221 Düsseldorf

www.andersch-ag.de