



Mittelstand 4.0
**Agentur
Kommunikation**



POSITIONSPAPIER

Digitale Veränderungen in der Automotive-Zulieferindustrie gestalten

Die zehn wichtigsten Aktionsfelder für den Mittelstand

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Chancen, Herausforderungen und Risiken: Diese Fragen sind für Ihr Unternehmen relevant

Der digitale Wandel ist eine zentrale Herausforderung für alle Unternehmen. In zahlreichen Publikationen und wissenschaftlichen Studien ist die große Bedeutung der Digitalisierung umfassend dargestellt worden. Klar ist: Für Unternehmen der Automotive-Zulieferindustrie bringt das digitale Zeitalter neben großen Chancen auch viele neue Herausforderungen und Risiken mit sich. Denn gerade im Bereich der mittelständischen Automotive-Zulieferindustrie bewegt sich der Begriff „Digitalisierung“ häufig noch auf einer sehr abstrakten Ebene – allemal, wenn es um die Umsetzung im eigenen Betrieb geht. Zugleich stellt sich diese Herausforderung für jedes Unternehmen anders dar – abhängig davon, in welcher Teilbranche der Automotive-Zulieferindustrie das Unternehmen tätig ist, welche Größe es hat und welcher Grad an Digitalisierung bereits erreicht wurde. Hinzu kommen unterschiedliche Ausgangsbedingungen durch die jeweilige Unternehmenskultur und -organisation. Als verbindendes Element bleibt somit "nur" die Notwendigkeit, sich schnellstmöglich mit den drängenden Fragen rund um die Zukunftsfähigkeit einer ganzen Branche zu beschäftigen.



Wie beginnen Sie einen Digitalisierungsprozess in Ihrem Unternehmen?



Wie stark verändert sich dadurch Ihr Unternehmen?



Wie sieht Ihre Rolle als Führungskraft in Ihrem Unternehmen künftig aus?

Impressum

Herausgeber:
BSP Business School Berlin GmbH
Calandrellistraße 1-9
12247 Berlin

Amtsgericht Berlin
Registergericht HRB 145457 B
Geschäftsführerin: Ilona Renken-Olthoff

Redaktion:
Alexander Dewald
alexander.dewald@eandco.com

Prof. Dr. Thomas Thiessen
thomas.thiessen@businessschool-berlin.de

Bilder: © shutterstock

Gestaltung und Produktion:
Charles Ashman
info@ashman.de

Druck:
Druckerei Conrad GmbH

Stand: Juli 2018

Das dynamische Umfeld der Automotive-Zulieferindustrie konstituiert sich aus einer mannigfaltigen Liste von Einflussfaktoren. Neben einer wachsenden Komplexität und Variantenvielfalt der Produkte, stellen neue, im Kontext der Digitalisierung entstandene Wertschöpfungsstrukturen und eine rasante Technologieentwicklung die Automotive-Zulieferindustrie vor immer neue Herausforderungen. Dazu fordern neue Marktteilnehmer aus den Innovationszentren in den USA, in Israel oder aus dem asiatischen Raum deutsche Automotive-Zulieferer heraus und verändern geltende Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Solche und viele weitere Faktoren bedingen einen grundlegenden Strukturwandel, in dem es am Ende nicht nur Gewinner geben wird.

Die strategische Ausrichtung von führenden Herstellern und Tier-1 Automotive-Zulieferern im Kontext der digitalen Transformation wird bereits sichtbar: Um langfristige Stabilität und Zukunftsfähigkeit zu erreichen, kooperieren immer mehr große Player mit innovativen Startups. Für die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, die auf der Ebene Tier-2 bis Tier-N agieren, bedeutet die steigende, auch von Kundenseite forcierte Nachfrage nach Innovationen dagegen eine enorme Herausforderung: Neben dem wachsenden Globalisierungsdruck, müssen optimierte Produktionsraten, steigende Kosten und volatile Preise mit parallelen Maßnahmen zur Prozessintegration zwischen Kunde, Hersteller und Lieferant in Einklang gebracht werden. Ein zum Teil nicht leistbarer Spagat für KMU in der Automotive-Zulieferindustrie.

Vor diesem Hintergrund muss das Thema Digitalisierung die Agenden künftiger Wertschöpfungs-szenarien in der Automotive-Zulieferung deutlich stärker als bisher bestimmen. Denn letztendlich haben alle Digitalisierungsstrategien doch nur ein Ziel: Sie sollen der Automotive-Zulieferindustrie am Standort Deutschland – vor allem auch den kleinen und mittelständischen Betrieben – nachhaltige Vorteile im internationalen Wettbewerb eröffnen und sichern. Um sich diesem Ziel anzunähern, sollten aus unserer Sicht vor allen die folgenden zehn Aktionsfelder beachtet und berücksichtigt werden.



Die zehn wichtigsten Aktionsfelder für den Mittelstand

Es geht nicht darum, ein Unternehmen von heute auf morgen komplett zu digitalisieren. Es geht darum, das eigene Unternehmen im Hinblick auf dringende Digitalisierungsbedarfe zu analysieren, Kernprozesse für erste Schritte zur Digitalisierung 4.0 zu identifizieren, Prozesse und Methoden für digitales Veränderungsmanagement zu entwickeln, Wissen zu beschaffen und Wissen neu zu verankern. Insbesondere Kooperationen und kollaborative Formen der Zusammenarbeit helfen dabei, die eigene Innovationsfähigkeit zu steigern, Wettbewerbsvorteile zu generieren und neue Märkte zu erschließen. Folgende zehn Aspekte bilden einen Leitfaden, um die (digitalen) Herausforderungen zu meistern.



Zieldefinition des Digitalisierungsprozesses

Wichtig ist immer die Frage, welches Digitalisierungsziel im Unternehmen verfolgt werden soll. Die Notwendigkeit, eine Digitalisierungsstrategie für das eigene Unternehmen zu entwickeln, kann mehrere Gründe haben. Auslöser können zum Beispiel technische Weiterentwicklungen im Produktionsbereich sein, die bei der Umstellung auf neue Maschinen und Fertigungsgeräte zu berücksichtigen sind. In einigen Betrieben geht die Digitalisierung auch von einer Umstellung der EDV aus, in anderen Fällen müssen sich die Unternehmen auf organisatorische oder strukturelle Veränderungen bei Abnehmern oder Auftraggebern einstellen. Deshalb ist es im Rahmen eines Digitalisierungsprozesses unerlässlich, die anvisierten Ziele bereits im Vorfeld klar zu definieren und eindeutige Prioritäten zu setzen.



Identifikation zentraler Prozesse und Infrastrukturen

Es gilt zu ermitteln, wie Prozesse und Infrastrukturen im Unternehmen organisiert sind. Im Verlauf des Digitalisierungsprozesses werden viele Veränderungen anstehen. Um sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können, ist es wichtig, die eigenen Kernkompetenzen und zentralen Produkte oder Services zu identifizieren. Was ist unverzichtbar, was vielleicht nicht ganz so wichtig? Wer soll die Digitalisierung umsetzen? An solchen Stellen kann eine erfahrene Unternehmensberatung wertvolle Unterstützungsleistungen einbringen.



Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle

Es ist verwunderlich und interessant zugleich, dass viele Unternehmen der deutschen Automotive-Zulieferindustrie trotz des großen Innovationsdrucks vor der kritischen Betrachtung eigener Geschäftsmodelle zurückschrecken. Das mag zum einen daran liegen, dass gerade KMU die Potenziale der Digitalisierung noch unterschätzen, zum anderen, dass sie mit Blick auf die eigene Auslastung (noch) keinen Handlungsdruck in puncto Innovation empfinden und eher auf bewährte Unternehmensstrukturen, vorhandene Expertise und die Zusammenarbeit zwischen bekannten Wertschöpfungspartnern setzen. Daher muss zunächst für mehr Sensibilität geworben werden, um den Blick für potenzielle Problemfelder zu schärfen und um frühzeitig genug wirksame (Gegen-) Maßnahmen entwickeln zu können. Am Ende gewinnt nur der, der seine Chancen frühzeitig erkennt und Risiken vorausschauend aus dem Weg räumt.



Erweiterung der Technologiekompetenzen

Zentrales Merkmal der Digitalisierung 4.0 in der Automotive-Zulieferindustrie ist der Aufbau und die Erweiterung der Technologiekompetenz – auch bei eigenen Partnern. Im Zuge des technologischen Wandels sollen Innovationen dazu dienen, produkt- oder prozessorientierte Alleinstellungsmerkmale zu ermöglichen.

Aber: Der inkrementelle, auf kontinuierlicher Verbesserung beruhende Ansatz, wird dem ansteigenden Innovationstempo, den sich extrem schnell verändernden Märkten und dem Eintreten neuer Wettbewerber immer seltener gerecht. Durch die verstärkte Kooperation mit Startups und mit eigenen Prozesspartnern, aber auch durch die Bereitschaft, von Außen herangetragene Marktanforderungen aufzugreifen, können interne Innovationsaktivitäten noch wirkungsvoller gestärkt und gefördert werden.

Für tiefgreifende Innovationen bieten sich zudem Corporate Innovation Center (CIC) an. Diese Art der Plattformkooperation kann im Idealfall auch zu langfristigen Partnerschaften führen. Sowohl unternehmenseigene CIC („make“) als auch die strategische Partnerschaft mit einem externen CIC („buy“) ermöglichen neue Zugänge zu Startups aus dem erweiterten geschäftlichen Umfeld. Für KMU, die unter hohem Finanzierungsdruck stehen, kann die strategische Kooperation mit einem bereits existierenden CIC sinnvoller sein als der Aufbau eines unternehmenseigenen CIC, das in der Regel hohe Investitionen und eine tiefe Verankerung in der Unternehmenskultur voraussetzt. So kann mitunter ein sofortiger Innovationsschub ermöglicht und realisiert werden.



Steigende Anforderungen an IT-Sicherheit

Ein zentraler Faktor im digitalen Wandel und ein häufiges Hemmnis in der Umsetzung ist das Thema Informationssicherheit. IT-Sicherheit kommt eine enorme Bedeutung zu, gerade in der Automotive-Zulieferindustrie. Je höher der Grad der Digitalisierung desto wichtiger werden Maßnahmen zur Datensicherheit. Wie geht man beispielsweise bei einem Ausfall von IT-Systemen vor oder wie schützt man sein Unternehmen vor Ausspähung oder Datenverlust? Allein ein Störfall bei Hard- und Software kann für ein mittelständisches Unternehmen das Aus bedeuten. Solche Risiken sollten frühzeitig fokussiert und bearbeitet werden.



Kostentransparenz

Im Rahmen digitaler Veränderungen sollte für maximale Kostentransparenz gesorgt werden – inklusive langfristiger Betriebs- und Infrastrukturkosten. Dabei sollte auch analysiert werden, welche Finanzierungsformen in Betracht kommen und mit welchen zusätzlichen Qualifizierungs- oder Beratungsbedarfen zu rechnen ist. Denn abhängig vom Grad der Komplexität kann es durchaus sinnvoll sein, eine externe Unternehmensberatung in den Digitalisierungsprozess einzubeziehen – zum Beispiel für Fragen der Ablauforganisation oder für technische Implementierungsleistungen.



Fördermittelmanagement

Digitale Veränderungen müssen nicht nur aus eigenen Ressourcen bedient werden. Externe Beratung und Unterstützung, zum Beispiel über die Förderinitiative Mittelstand-Digital des BMWi, kann für KMU als Konnektor wirken und einen individuellen Überblick über potenzielle Digitalisierungsansätze schaffen.



Personalentwicklung

Digitalisierung ist weit mehr als nur neue Technik. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen sind für den Erfolg maßgeblich verantwortlich. Sie müssen andere Werte verinnerlichen, neue oder andere Aufgaben erfüllen, sich zusätzliche Skills aneignen, vielleicht sogar ihr kollegiales Verhalten ändern. Zudem wird sich die Unternehmenskultur verändern. Auch Managementsysteme, Regeln und Gehaltsstrukturen können sich verschieben. Deshalb muss rechtzeitig festgelegt werden, wie und wann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Vorhaben einbezogen werden, welche digitalen Kompetenzen bereits vorhanden sind bzw. welche Schulungsbedarfe bestehen.



Interne Kompetenzverlagerungen

Führungskräfte sollten sich vor Beginn eines Digitalisierungsprozesses immer die Frage stellen, wie die notwendigen Digitalisierungskompetenzen aufgebaut und wo sie angesiedelt werden sollen. Abhängig von unternehmensspezifischen Bedingungen kann der digitale Wandel ausschließlich „Chefsache“ oder auf viele Schultern verteilt sein – die Unternehmenskultur wird er in jedem Fall verändern. Deshalb sollten partizipative Führungsmethoden, neue Formen des Innovationsmanagement, aber auch ein strukturiertes Changemanagement als integrale Bestandteile der digitalen Entwicklung verstanden und aktiv in den Unternehmensalltag eingebunden werden.



Frühe Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Umfassende Veränderungsprozesse wie die Digitalisierung eines Unternehmens wecken bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ängste und Erwartungen. Durch eine frühzeitige, glaubwürdige und umfassende Informationspolitik können solche Reaktionen positiv aufgefangen und Blockaden und Frustrationen vermieden werden (Management of Expectations/Erwartungsmanagement). Eine solche Vertrauensbasis ist wichtig: Sie schafft das Fundament, auf dem sich Wandel gestalten lässt. Denn eines steht fest: Der Digitalisierungs-Workload und die Verantwortung für übergreifende Veränderungsprozesse kann immer nur gemeinschaftlich geschultert und erfolgreich bewältigt werden.

In Kooperation mit



e&Co. AG

BERLIN | MÜNCHEN | WOLFSBURG | SEOUL

www.eandco.com

Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Wetzlarer Str. 30

14482 Potsdam

Tel. +49 331-982225-07

www.kommunikation-mittelstand.digital