

Über Industrie 4.0 und die ganze andere Realität – Fragen an die Entscheider

von Andreas Seidel

2. Nov. 2015

Das immer drängendere Werben für Industrie & Logistik 4.0, digitale Transformation und wie die Schlagworte immer heißen, bestimmt in letzter Zeit unsere Wahrnehmung. Um so mehr ist eine kritische Auseinandersetzung zwischen Wunsch und Wirklichkeit notwendig. *Allein mit - »Du musst es machen« - ist die Sache aber nicht getan.*

Lässt man mal alle technischen Aspekte beiseite, ergeben sich grundsätzliche Fragen aus der Sicht der Betriebswirtschaft, der Logistik und der Personalentwicklung. Diese Fragen können aber nur den Schluss zulassen, *dass wir das gesamte Thema momentan aus der falschen Richtung aufrollen.*

Als Betriebswirt muss ich die Frage stellen: wo sind die tragfähigen Business Cases, die eine Entscheidungsgrundlage für Investition und Strategieänderung bilden?

Manchmal höre ich da die Sätze von Saint Exupery »Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.« So richtig die Idee hinter diesen Worten ist. so gefährlich ist es, *allein auf sie zu setzen.*

Betriebswirtschaftliche Entscheidungen erfordern ein tragfähiges Gerüst, das nicht nur inhaltlich die Anwendungen beschreibt, sondern auch den Nutzen, Nebenbedingungen und Risiken. Dies muss letztlich in eine Investitions- und Amortisationsrechnung münden. Gerade weitreichende Unternehmensveränderungen sollten getragen werden durch die Erwartung auf eine nachhaltige Umsatzentwicklung *insbesondere durch neue/verbesserte Produkte und Dienstleistungen.* Ein weiterer aber nachrangiger Ansatz sind nachhaltige Kosten-/Effizienzverbesserungen. Dies wird zwar immer wieder in den Raum gestellt. Gleichwohl Belege sind dafür nur dünn.

Die neuen Technologien sind jedenfalls aus der Sicht potentieller Anwender »*Business Enabler*«, d.h. eine geschäftsunterstützende Funktion. Ihr Einsatz kann sich also nur aus dem Geschäftskonzept selbst ergeben. Andernfalls füllen sie nur die Kassen deren Anbieter.

Ohne ein schlüssiges Geschäftsmodell, ohne eine nachhaltige Wertschaffung betreiben wir nur eine Aufrüstungsspirale zu einem neuen informationellen Patt.

Aus Supply Chain Sicht, muss ich feststellen, dass Regionalisierung nicht weitergehende Globalisierung das bessere Sourcing-Konzept wäre.

Ein zentrales Argument für Industrie 4.0 ist eine weitgehende informationelle Vernetzung in Zulieferketten ermöglichen. Auf aktuelle Bedarfe soll in der Sourcingkette schneller und flexibler reagiert, Produkte letztlich schneller verfügbar sein. *Diesen Vorteil auszuspielen erfordert aber auch eine Überprüfung weitergehender Globalisierungsstrategien, der Vorteil der*

schnellen Reaktion wird wieder aufgefressen, wenn man auf der anderen Seite auf allein zeitlich lange Transportwege setzt.

Zudem ist es fraglich, wie sicher man die Vernetzung mit Zulieferern in entfernten Teilen der Welt umsetzen kann, die man oft nur aus kurzfristigen Kostenvorteilen ausgewählt hat, ggf. kurzfristig austauscht, bei denen man bei genauerer Ansicht vielleicht selbst nur C-Kunde ist.

Für eine verstärkte Regionalisierung der Lieferketten spricht:

- a) Lösungen für gemeinsame Informations- und Produktionskonzepte lassen sich viel effektiver entwickeln, wenn die Partner auch ganz in der Nähe sind und eine Abstimmung auch Face-to-Face auch auf kurzem Wege möglich ist. *Gerade die mit Industrie 4.0 angestrebten neuen Netzwerke fordern auch neue Formen der Zusammenarbeit.*
- b) Es kann nicht sinnvoll sein, den mit erheblichen Investitionen und Aufwand erreichten Zeitvorsprung auf der anderen Seite *durch lange Lieferketten wieder auf der Strecke zu lassen.*

Die Frage nach den zukünftigen Supply Chain Konzepten ist dringlicher als je zuvor.

Als Personaler sei schließlich die Frage erlaubt, in wieviel Jahren haben wird die Basis für die neue Manager- und Expertengeneration aufgebaut?

Auch Human Resources reagiert auf die Anforderungen aus Industrie 4.0 und Digitalisierung. Neben den verschiedenen Fragen der technischen Qualifikation, wird ein Bild der Eigenschaften von Führungskräften und Mitarbeitern entworfen, um all die Veränderungen auch stemmen zu können.

Machen wir uns nichts vor, das Bild der partizipativen Führung und der selbstbestimmten Mitarbeiter ist – so wünschenswert dies in der Sache ist – angesichts der Realität in den Unternehmen auf seine Weise *genau so Utopie wie die wundervolle Welt der digitalen Innovationen.*

Woher sollen all diese Führungskräfte und Mitarbeiter, die diese Eigenschaften beherrschen auf einmal kommen? Zu denen eine weitere meist ungenannte Eigenschaft hinzukommen muss: *die Einbeziehung der quantitativ viel größeren Zahl von in dem Unternehmen bereits vorhandenem Personal.* Aus den Veröffentlichungen namhafter Unternehmensberatungen wissen wir von einem erschreckend hohen Anteil von gescheiterten Unternehmensprojekten (allein in den Bereichen Supply Chain oder Change werden immer wieder Zahlen von bis zu 70 % genannt, konservative Insider sprechen zumindest von 40 %).

Unternehmensleitungen stecken so etwas weg (da werden Abschreibungen und Rückstellungen gebucht), für die beteiligten Mitarbeiter sind aber die in den Satz gesetzten Projekte eine bleibende Erfahrung. Aus eigenem Erleben in anderen Fällen kann ich mir nur zu gut vorstellen, wie sich die an dem gerade gestoppten NFE-Projekt der DHL beteiligten Mitarbeiter fühlen dürften: verarscht und enttäuscht. *Und genau solche Mitarbeiter sollen jetzt mit Hurra die große digitale Transformation anpacken?*

Sicher gibt es Start Ups, die keine Mitarbeiterhistorie mit sich tragen und eine handvoll Unternehmen, wie Google oder Amazon, die die wenigen am Markt verfügbaren Spezialisten abschöpfen, dass selbst renommierte internationale Beratungs- und

Industrieunternehmen heute schon händeringend nach qualifiziertem Personal suchen. Die breite Mehrheit der Unternehmen muss aber von ganz anderen Voraussetzungen ausgehen.

Gerade wenn wir jetzt dem öffentlichen Druck nachgeben, die »große Transformation« auf Biegen und Brechen umzusetzen, werden genau die Führungskräfte maßgeblich sein, die wir uns für diese Veränderung nicht wünschen.

Nein ich bin kein Technologiefeind, aber die permanente Veränderung läuft bereits seit Mitte der siebziger Jahre als die hochqualifizierte Berufsgruppe der Setzer in den Druckereien von heute auf morgen durch die Automatisierung überflüssig wurde. Mitte der achtziger Jahre formulierte Shoshana Zuboff »Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert ...«. Deshalb dürfen wir auch nicht annehmen, alles wäre nur ein vorübergehender Hyphe – aber ein Selbstzweck kann und darf es auf keinen Fall sein.

Wenn wir in die Zukunft unserer Unternehmen schauen, sollten wir wenigstens auch einen Blick in deren Vergangenheit mitnehmen, da können wir auch viel darüber lernen, was wir heute besser machen sollten.

Kontakt

Andreas Seidel
seidel@logvision.com

Lizenz



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.