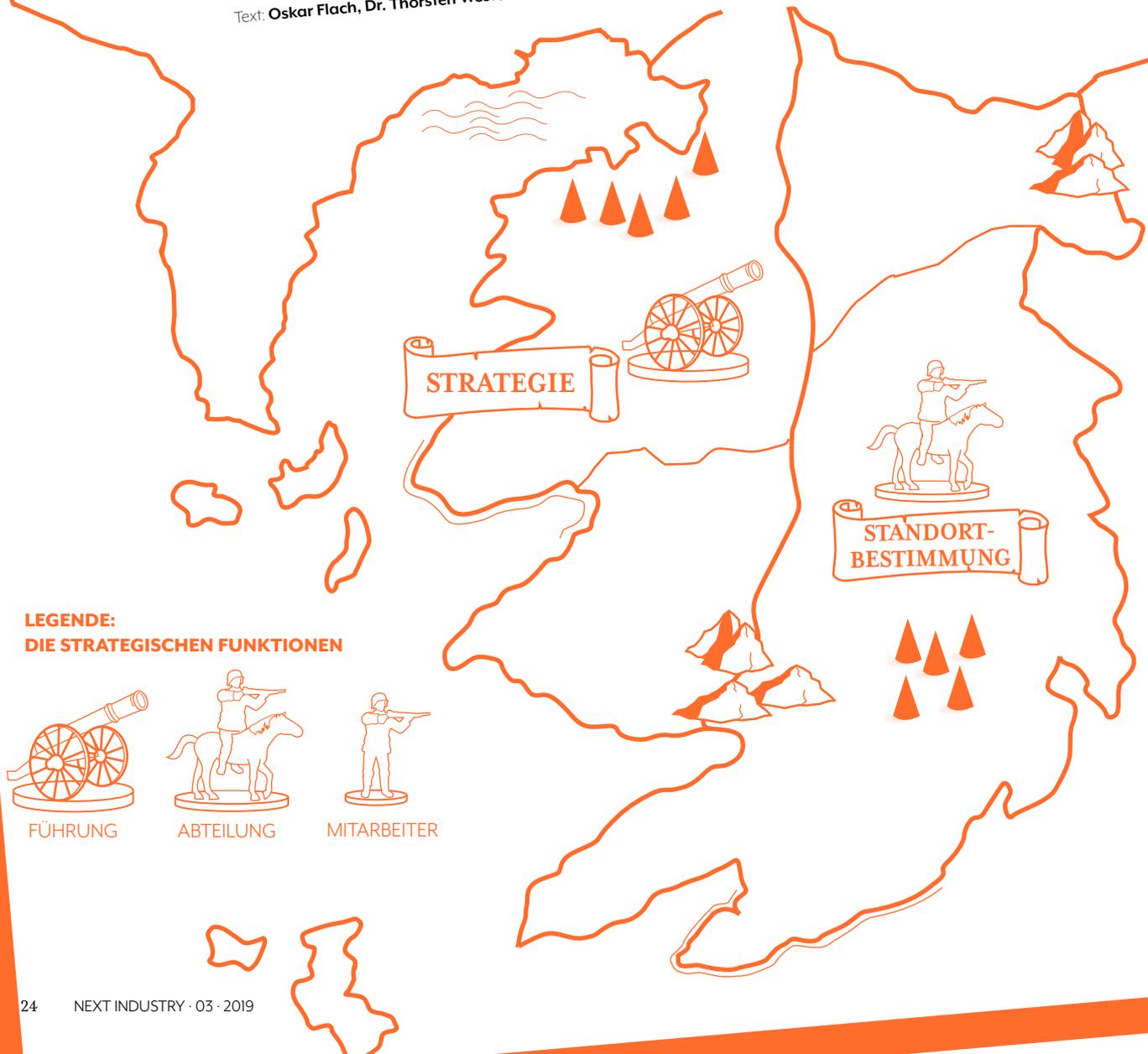
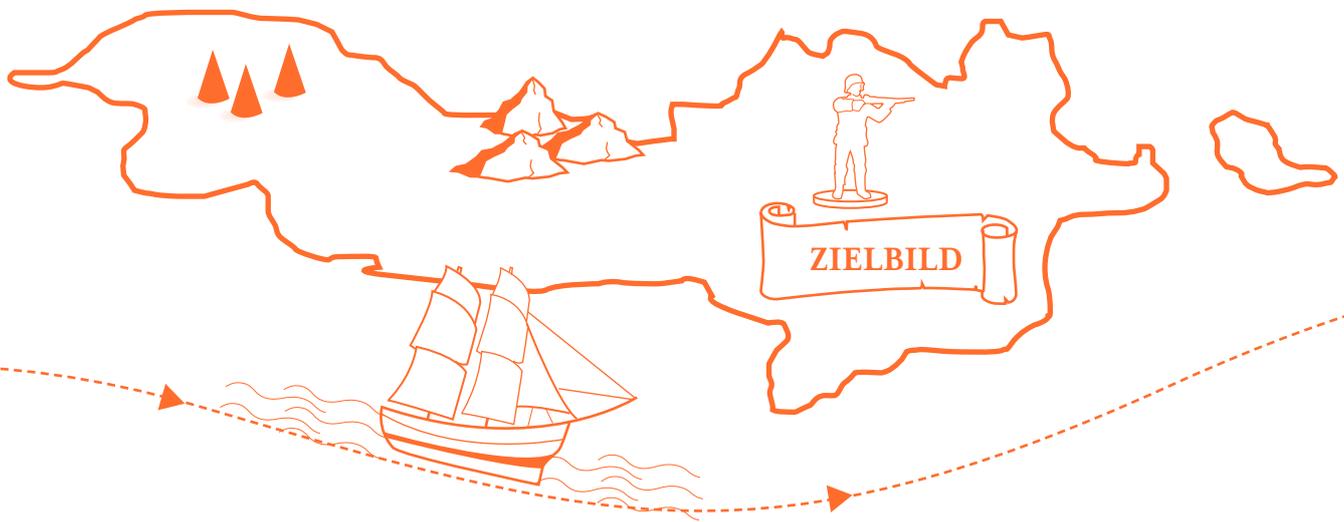


DIGITALE ZIEL- BILDER

Die digitale Transformation ist allumfassend und tiefgreifend. Wir verändern die Art, wie wir Geld verdienen, arbeiten, zusammenleben. Wer die Digitalisierung erfolgreich anpacken will, muss also auf mehr als die Technologie achten. Im Folgenden beschäftigen wir uns mit digitalen Transformationsstrategien im Allgemeinen und der Strategie-Entwicklung des Trailer-Spezialisten Schmitz Cargobull im Speziellen. Dabei begleiten uns stets drei wichtige Prämissen.

Text: Oskar Flach, Dr. Thorsten Westermann und André Lipsmeier; Illustration: Next Industry





E

Erstens: Strategy first! Generationen von Management-Ratgebern irren sich nicht, wenn sie eine unternehmensübergreifende Strategie für große Transformationsprozesse empfehlen, zu denen die Digitalisierung zweifelsfrei gehört. Es bedarf eines gemeinsamen Selbstverständnisses, dem die Ingenieurin aus der Entwicklung, der Mitarbeiter aus der Personalabteilung und der Betriebswirt aus dem Controlling gleichermaßen zustimmen. Eine simple Feststellung ist hier oft hilfreich: Der Kunde steht im Zentrum. Für Schmitz Cargobull ist diese Überlegung elementar. Das Unternehmen stellt seit mehr als 120 Jahren Sattelaufleger her, und das soll auch sein Kerngeschäft bleiben. Natürlich will der Trailer-Spezialist die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um seinen Kunden innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten, neue Geschäftsmodelle voranzutreiben und um die interne Wertschöpfung zu optimieren. Trotzdem will das Unternehmen auch in 20 Jahren noch erster Ansprechpartner für Transportlösungen und nicht für Software sein.

Zweitens: Eine Digitalisierungsstrategie muss vom oberen Management angestoßen werden, ausgestaltet werden sollte sie aber aus dem gesamten Unternehmen heraus. Ein langfristig gedachter strategischer Leitstern entsteht idealerweise in einem gesunden Austausch zwischen Unternehmensführung und funktionalen

Einheiten. Schmitz Cargobull beschäftigt mehr als 6.000 Mitarbeiter/-innen und produziert in fünf Ländern. Manche Einheiten setzen sich seit vielen Jahren mit Digitalthemen auseinander, andere leisten auch heute noch rein papierbasiert einen

hervorragenden Job. In Zukunft gilt es, diese zwei Welten zusammenzubringen und dafür zu sorgen, dass einerseits bestehendes digitales Know-How sein volles Potenzial entfalten kann, dass andererseits aber niemand abgehängt wird. Für eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie bedeutet das: Sie kann und darf nicht vom oberen Management allein erstellt werden. Ob Supply Chain, Sales, Produktion oder Accounting - die Experten für die Digitalisierung dieser Bereiche sitzen genau hier.

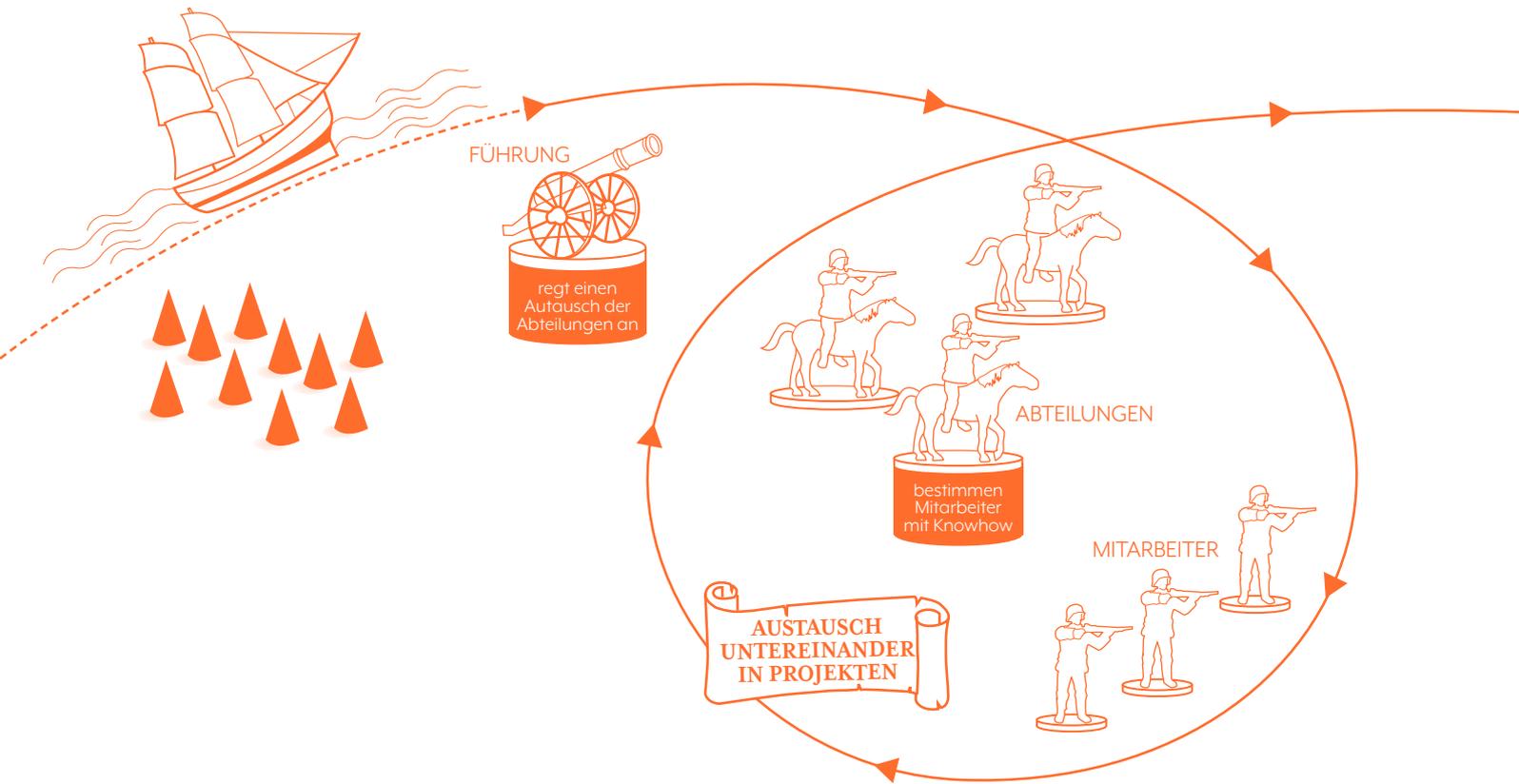
Der Dreiklang aus Bestandsaufnahme, Zielsetzung und Umsetzung ist ein empfehlenswerter Alleskönner.

Drittens: Auch Unternehmen müssen den absoluten, allumfassenden Charakter der Digitalisierung verstehen und dementsprechend planen, entscheiden, handeln. Strategie, Prozesse und Kultur müssen gleichberechtigt nebeneinanderstehen, damit die digitale Transformation im gesamten Unternehmen eine Chance bekommt. Ein Beispiel: Das Fraunhofer IEM identifiziert mit Unternehmen neue Technologien, die Potenzial zur Optimierung der Auftragsabwicklung in der Kundenbetreuung bieten. Bevor neue Technologien Nutzen stiften, ist eine technische und organisatorische Integration in bestehende Prozesse und in Schnittstellen zu Entwicklung, Produktion und Vertrieb erforderlich. Diese bedarf des Know-Hows der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vor allem deren Akzeptanz und Bereitschaft, die eigene Arbeit neu zu denken. Scheitert all dies, hilft die beste Technologie herzlich wenig.

DIE STANDORTBESTIMMUNG

Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wie sieht der Weg dorthin aus? Viele vom Fraunhofer IEM unterstützte Industrieunternehmen gehen bereits diesen zugegebenermaßen logisch erscheinenden Weg, wenn sie eine Digitalisierungsstrategie entwickeln. Zwar sind Ausgangssituation, Ziele, Hindernisse und auch Lösungen immer individuell und müssen sorgfältig bedacht und erarbeitet werden - der Dreiklang aus Bestandsaufnahme, Zielsetzung und Umsetzung ist jedoch ein empfehlenswerter Alleskönner. In der Zusammenarbeit von Fraunhofer IEM und Schmitz Cargobull geht es um eine Strategie-Entwicklung für die Digitalisierung, die, vom Management initiiert, das gesamte Unternehmen nicht nur betrachtet, sondern auch miteinbezieht und einen Austausch in beide Richtungen ermöglicht.

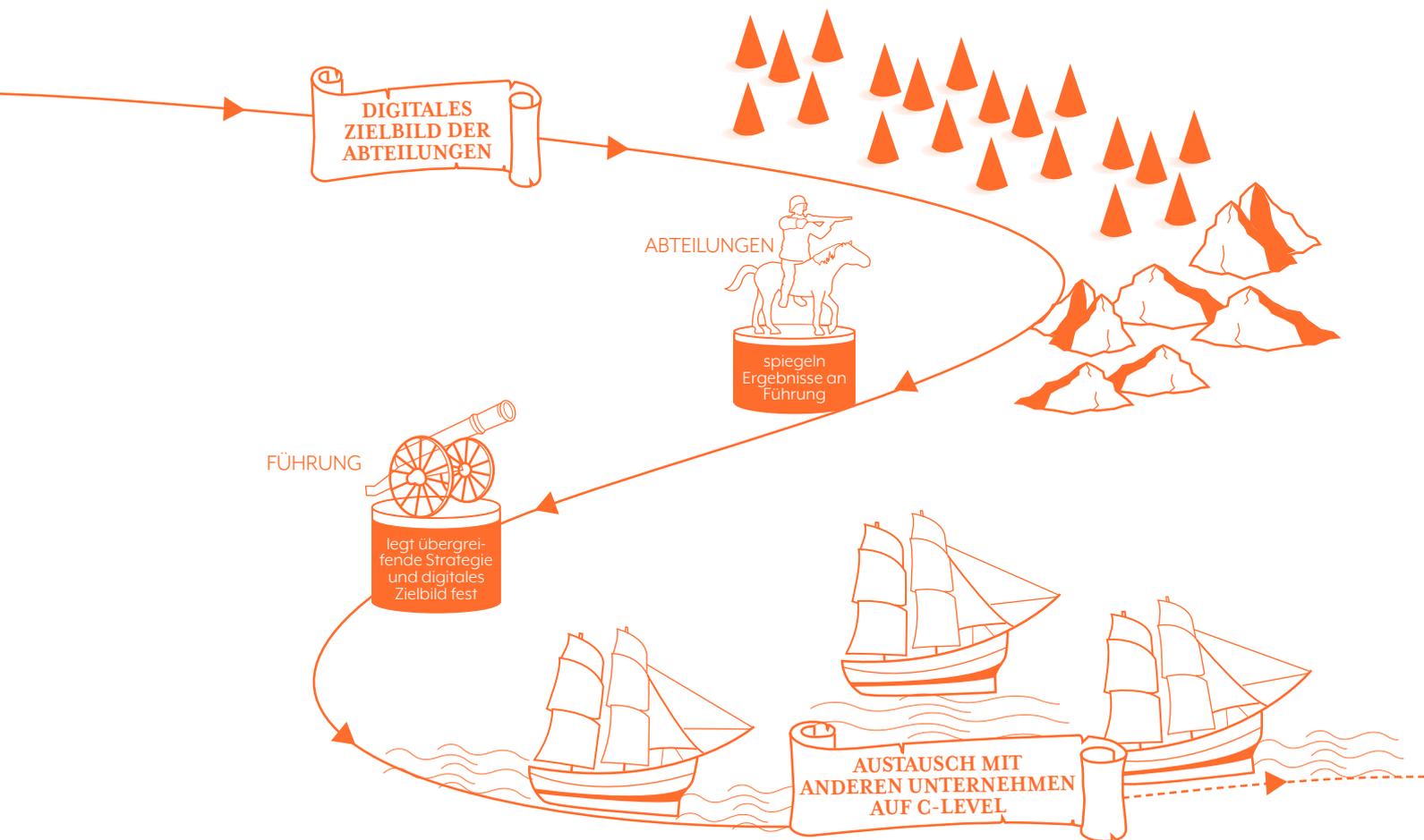
Für den ersten grundlegenden Schritt der Selbsteinschätzung haben wir nicht nur die technologische, sondern auch die kulturelle Dimension des Unternehmens betrachtet. Wenn wir also über Technologien, Tools und Infrastruktur sprechen, ermitteln wir den Grad der Umsetzung der Digitalisierung. Dazu gehören



etwa das Thema Datennutzung (welchen Wert ziehen wir aktuell aus unseren Daten, z. B. für Analysezwecke?), Systemintegration (zu welchem Grad sind verschiedene IT Systeme miteinander vernetzt?) oder Assistenz (werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel von Übersetzungsassistenten oder kollaborativen Robotern unterstützt?). Wenn wir über digitales Bewusstsein sprechen, geht es um strategisch-kulturelle Aspekte. So schauen wir etwa auf das strategische Bewusstsein (werden digitale Themen bereits im Kontext einer übergreifenden Strategie betrachtet? Werden Schnittstellen zu anderen Bereichen mitgedacht?), die digitale Kultur (sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, sich und ihre Arbeit im Kontext der Digitalisierung zu hinterfragen und zu verändern?), den kreativen Spielraum (welche Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume gibt es?), die digitale Expertise (welches Know-How wird künftig wichtig sein und sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit ausgebildet?) oder die Kooperationskultur (nutzen wir bereits den Austausch mit externen Partnern?).

Essenziell wichtig war, dass wir diese Selbsteinschätzung zunächst an die einzelnen Abteilungen von Schmitz Cargobull selbst übergeben haben – ganz in der Überzeugung, dass hier die jeweiligen Experten sitzen. In Workshops diskutierten Vertreterinnen und Vertreter aus dem Controlling, der Supply Chain oder der Entwicklung die oben dargestellten Dimensionen und ordneten ihren Funktionsbereich darin ein. Dadurch gewannen wir wichtige Erkenntnisse. Erstens: Wir stießen auf eine faszinierende Neugier auf digitale Themen und eine mehrheitliche Bereitschaft, sich auf den digitalen Wandel einzulassen. Im ganzen Unternehmen existierten schon spannende Projekte und ambitionierte Konzepte. Zweitens: Wir erkannten unterschiedliche Wege, sich mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen. Wir fanden zum Beispiel Technologische Pioniere, die bereits bestens mit technologischen Lösungen vertraut sind und diese bereits einset-

»Technologien müssen verstanden, Prozesse eingespielt und Aufgabenprofile überdacht werden.«



zen. Ein Beispiel sind digitale Tools für das Accounting oder im Bereich Engineering. Für die eigene Arbeit werden diese Werkzeuge bereits sehr positiv genutzt, Ausbaupotenzial besteht aber in durchgehenden Prozessen und in der Systemintegration zu anderen Bereichen. Wir fanden auch Strategische Experten, die bereits einen gut durchdachten Fahrplan in der Schublade haben, mit dem sie die digitale Transformation meistern wollen. Ein Beispiel war das Human Resource Management, das sich seit längerem auch in Erfahrungsaustauschgruppen mit anderen Unternehmen engagiert. Eine Aufbereitung dieser einzelnen Standortbestimmungen in einem Portfolio schuf Verhältnismäßigkeit und Vergleichbarkeit. Drittens: das Management konnte ableiten, an welchen Themen es in Zukunft arbeiten muss. So wird es darauf ankommen, das Wissen und Potenzial der Technischen Pioniere auch anderen Bereichen zugänglich zu machen und in eine übergreifende Strategie zu überführen. Es wird genauso wichtig sein, den Strategischen Experten Mittel und Freiräume zu schaffen, um ihre Pläne in die Tat umzusetzen.

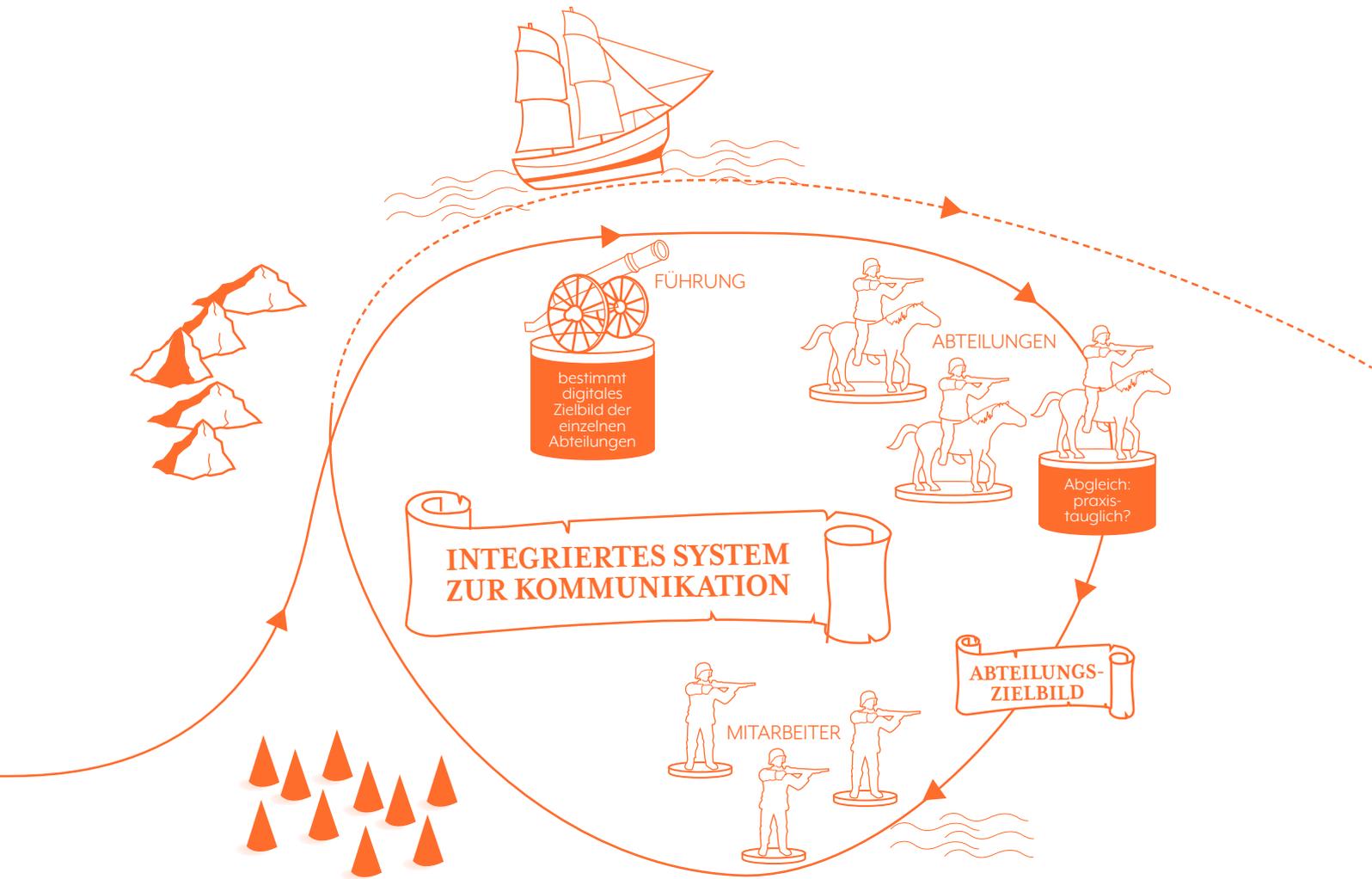
Eine weitere Erkenntnis der Standortbestimmung war, dass es bei allem Tatendrang auch Vorbehalte und Sorgen in puncto Digitalisierung gibt. Das ist vollkommen normal. Neue Technologien müssen verstanden, Prozesse eingespielt und Aufgabenprofile überdacht werden. Verständlich, wenn sich der Einzelne fragt, wie seine Arbeit zukünftig aussehen wird. Diese Herausforderung führt uns zum nächsten Schritt, der Strategie-

entwicklung. Wie bereits beschrieben, war es uns wichtig, zwar die übergeordnete Digitalisierungsstrategie als zentrale Leitplanken vom Management zu definieren. Ausgestalten und mit der Realität abgleichen, wollten wir sie jedoch mit den einzelnen Funktionsbereichen. Hier sollten konkrete Digitalisierungsziele und -initiativen erarbeitet und in die übergeordnete Digitalisierungsstrategie eingespielt werden. Methodisch unterstützt haben wir dieses „Down-Up“-Vorgehen mit Digitalen Zielbildern.

EIN ZIELBILD FÜR JEDES BÜRO

Das Konzept der Digitalen Zielbilder sieht folgendermaßen aus: Jeder Funktionsbereich erarbeitet ein kurzes, aber prägnantes Selbstbild in Bezug auf die Digitalisierung, bestehend aus einer Vision, konkreten Anwendungsfällen, strategischen Zielen und Fokusthemen. Die bereichsindividuelle digitale Vision entwirft eine noch entfernte, aber konkrete und realisierbare Zukunft in einem Zeithorizont von fünf bis acht Jahren. Sie ordnet sich in die unternehmensübergreifende Strategie ein und dient somit als wichtiges Instrument, um alle Initiativen auf einen Kurs zu bringen. Exemplarisch herausgreifen wollen wir einen Aspekt aus der Human Resources-Vision bei Schmitz Cargobull: Jederzeit und allumfassend Zugriff auf Wissen und Weiterbildung zu geben.

Konkrete Anwendungsfälle füllen diese digitale Vision mit Leben, prüfen sie so bereits in der Theorie



AGILITÄT IN DER FÜHRUNG

74%
TECHNOLOGIE-
BRANCHE

54%
AUTO-
MOBIL-
BRANCHE

75%
PHARMA-
INDUSTRIE

73%
HANDEL

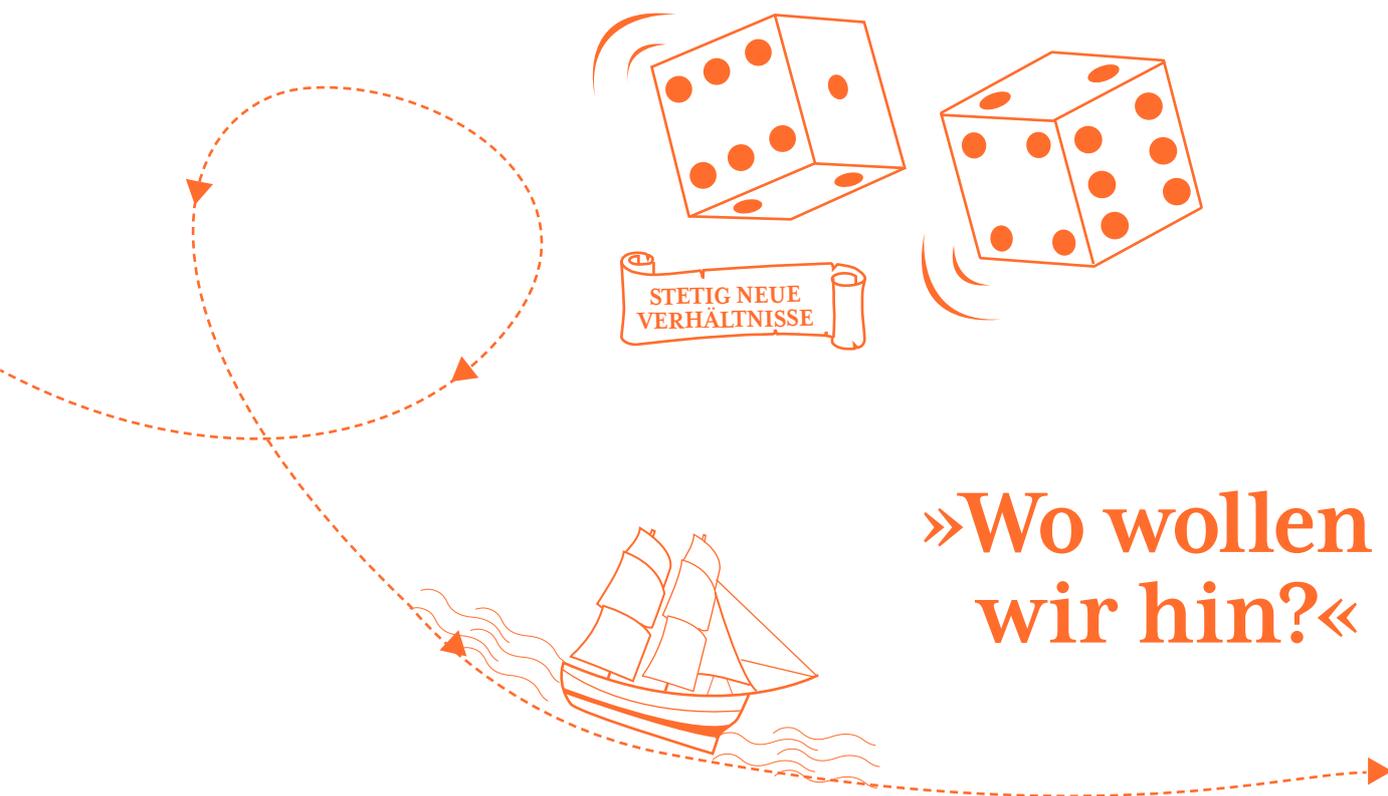
DIE STUDIE ZEIGT DIE VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT VON MANAGERN AUF EINER SKALA VON 1-100: DIE MEHRHEIT FÜHLT SICH WOHL IN CHANGE-PROZESSEN.

Grafik: Next Industry, Quelle: Studie von Korn Ferry, 1.123 teilnehmende Führungskräfte

auf ihre Praxistauglichkeit und tragen Schritt für Schritt zur digitalen Transformation der Abteilung bei. Um Insellösungen zu vermeiden und einen Nutzen im Gesamtunternehmen zu stiften, sollten diese Projekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen. Für unser HR-Bespiel wäre dies das Erstellen einer umfangreichen Qualifizierungsmatrix und der Aufbau einer unternehmensweiten digitalen Schulungs- und Qualifikationsplattform mit E-Learning-Angeboten. Die Abteilung stellt strategische Ziele auf, die sie mit denen der übergeordneten Strategie abgleicht. In unserem exemplarischen Fall ist das etwa die unternehmensweite Einführung von Mobile Working.

Aus den vielen einzelnen Zielbildern gilt es ein großes, gemeinsames zu machen - und es weiter auszugestalten und abzugleichen.

Zuletzt bündelt die Abteilung ihre Anwendungsfälle und leitet daraus Fokusthemen ab. Ein Fokusthema, in unserem Fall etwa das Schaffen integrierter IT-Systeme, dient der bereichsübergreifenden Kommunikation und Synchronisation der einzelnen Digitalisierungsinitiativen im gesamten Unternehmen. Außerdem werden die einzelnen Fokusthemen in die übergeordnete Digitalisierungsstrategie zurückgespielt. Bei Schmitz Cargobull ist das „Projekt Digitale Zielbilder“ ein voller Erfolg. Das Fraunhofer IEM betreut die Diskussionen in den Abteilungen als neutraler Moderator, so gelingt der Spagat



»Wo wollen wir hin?«

zwischen Strategieentwicklung von oben und von unten. Die Kernaussagen der Zielbilder werden in Grafiken überführt und in manchen Abteilungen hängt die Visualisierung des digitalen Zielbildes schon in den Büros.

Das ist der Status quo. Hier stehen wir, dort wollen wir hin – nun geht es an die Umsetzung. Aus den vielen

einzelnen Zielbildern gilt es nun, ein großes, gemeinsames zu machen und es immer weiter auszugestalten und abzugleichen. Schmitz Cargobull begleitet seine digitale Transformation mit diversen Veranstaltungen und Programmen, bindet Betriebsräte und Gewerkschaften ein und setzt auf Kommunikation und Transparenz – allumfassend und tiefgreifend. ◀

Bild: Oskar Flach



Oskar Flach

... ist bei Schmitz Cargobull AG für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie verantwortlich. Sein Schwerpunkt liegt auf der Synchronisierung und Ausrichtung laufender Aktivitäten in allen Geschäftsbereichen und Standorten.

Bild: Fraunhofer



Dr. Thorsten Westermann

... hat das Themenfeld Digitale Transformation am Fraunhofer IEM entwickelt und betreut es bis heute. Das Paderborner Forschungsinstitut fokussiert sich auf die Entwicklung und Umsetzung ganzheitlicher Strategien für die Digitalisierung und profitiert dabei von seiner interdisziplinären Ausrichtung.

Bild: Fraunhofer



André Lipsmeier

... ist Wissenschaftler am Fraunhofer IEM. Sein Arbeitsschwerpunkt ist die zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung für die digitale Transformation, die er mit einer ganzheitlichen Strategieentwicklung und -Umsetzung fokussiert.



Hier gelangen Sie zu weiteren Informationen und Empfehlungen der Autoren.

MEHR DAZU

... finden Sie unter:
www.iem.fraunhofer.de
 oder unter:
www.cargobull.com/de/