

## Das müssen Führungskräfte beachten

# Die Weichen auf Industrie 4.0 stellen



Bild: ©StockFinnand/istockphoto.com

**Autonome Fertigungsstraßen, intelligente Roboter und Sensoren für die vorausschauende Wartung werden immer selbstverständlicher. Doch viele Unternehmen führen Industrie 4.0-Prozesse eher spontan ein, also ohne umfassende Strategie. Diese ist aber für eine effiziente Nutzung nötig. Wie können Führungskräfte dabei vorgehen?**

**A**uf dem Weg zur optimalen Industrie 4.0-Strategie müssen Führungskräfte als Basis eine Digitalisierungsstrategie besitzen. Diese betrachtet vor allem den Aspekt der Wertschöpfung unter Berücksichtigung der allgemeinen Unternehmensziele. Sie umfasst dabei zahlreiche Bereiche, wovon Industrie 4.0 ein wichtiger Bestandteil ist. Die Grundpfeiler einer Digitalisierungsstrategie legen zum Beispiel fest, wie ein Unternehmen neue intelligente Produkte und Services entwickelt und auf den Markt bringt. Damit verändert sich vor allem das Leistungsversprechen. So sollten Produktionsunternehmen bei der Frage umdenken, welche Produkte, Leistungen und Services sie ihren Kunden anbieten. Denn hier eröffnen Industrie 4.0-Technologien neue Möglichkeiten für Lösungen. Im zweiten Schritt ist zu überlegen, auf welche Art und Weise dieses Leistungsangebot oder -

versprechen bereitgestellt werden soll. Hier verändert sich durch Industrie 4.0-Prozesse nicht nur die Wertschöpfungskette, sondern auch die Art der Produktion selbst. Dies liegt an der nun möglichen agilen und schlanken Fertigung für kleinste Losgrößen mit den Prozessen einer Massenproduktion und den entsprechenden Skalierungsvorteilen. Bei der Erstellung einer längerfristigen Industrie 4.0-Strategie ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich sowohl das Leistungsversprechen als auch die Wertschöpfungskette ständig verändern können. Daher ist genügend Wandlungsfähigkeit für künftige Entwicklungen offen zu halten. Diese Adaptivität kann über einen Rapid Prototyping-Ansatz erreicht werden: Damit lässt sich schnell etwas Neues ausprobieren und prüfen, wie es am Markt ankommt. Wichtig ist dabei: Es dürfen auch Fehler gemacht werden, um schnell daraus zu lernen.

### Nicht alles ist wirklich smart

Doch Vorsicht: Nicht alles, was im Zuge von Industrie 4.0 als intelligenter Service oder smartes Produkt bezeichnet wird, verdient auch diesen Namen. Wirklich intelligente Funktionen sind nicht nur ein Add-on zu einem bestehenden Produkt. In der Regel sind sie mit neuen Prozessen, Strukturen, Aufgaben und Rollen verbunden. Ein Beispiel hierfür bilden vernetzte Autos. Mit den bisherigen Geschäftsmodellen und Abrechnungsprozessen würden diese keinen wirklichen Vorteil für den Hersteller und die Autofahrer bieten. Daher sollten sie von neuen Preismodellen begleitet werden, etwa monatlicher Bezahlung per Flatrate oder nach Fahrkilometer. Im Grundpreis können zum Beispiel wichtige Funktionen wie Abstandsmessung, Wetterinformationen oder Routenplaner enthalten sein. Weitere Angebote

wie Musik-Streaming oder eine Anzeige der günstigsten Tankstelle ließen sich dann hinzubuchen. Nach der Festlegung der Grundpfeiler erfolgt die Umsetzung der Industrie 4.0-Strategie. Diese beginnt bei und mit der Führungsmannschaft des Unternehmens. Denn Führungskräfte sind die Vorbilder für die digitale Transformation. So müssen sie ein gemeinsames Verständnis über das neue Leistungsversprechen und die Wertschöpfungskette herstellen. Dazu sollten sie in folgenden Schritten vorgehen:

1. Ableitung konkreter Use Cases und Einsatzszenarien aus der Digitalisierungsstrategie, bei Bedarf gemeinsam mit einem Technologiepartner.
2. Evaluation des digitalen Reifegrades des Unternehmens in Bezug auf Prozesse, Strukturen, Produkte und Fähigkeiten – nicht nur im Bereich Kompetenzen und Qualifikationen, sondern auch im Sinne von organisationalen Fähigkeiten.
3. Erstellung einer Transformations-Roadmap zur Umsetzung der Strategie.

Damit werden die Grundlagen für einen digitalen Kompetenzaufbau geschaffen. Um diesen zu realisieren, müssen sich Unternehmen die folgenden Fragen stellen:

1. Welche digitalen Kernkompetenzen sind zur Umsetzung der Strategie in welchem Umfang und auf welchem Niveau (Basis, Fortgeschrittene, Experten) erforderlich?

2. Wann sollen die Kompetenzen zur Verfügung stehen?
3. Wie findet man Kompetenz- und Wissenslücken?
4. Wie wird Kompetenz aufgebaut?

An diesen Punkten setzt die Fraunhofer Academy an. Ihr Weiterbildungsangebot soll den digitalen Kompetenzaufbau voranbringen. Die Lernmodule Industrie 4.0 sind auf einen hohen 'Return on Education' ausgelegt, um Fertigungsunternehmen wettbewerbsrelevante Kompetenzen zu vermitteln. Ein Online-Modulfinder hilft dabei, aus dem Programm einen individuellen Lernpfad zu erzeugen. Ziel der Lernmodule ist der schnelle Aufbau von Wissen, das sich schnell im Unternehmen anwenden lassen. In Form von Workshops, Coachings und Projektlernen mit Beispielen aus Unternehmen sollen Fragen aufgeworfen und beantwortet werden, die Teilnehmer später zur Lösung der Herausforderungen in ihrem Betrieb direkt nutzen können.

### Fokus auf praxisnahes Lernen

Den Praxisnutzen des Kursinhalts will die Fraunhofer Academy sicherstellen, indem sie Lern- und Arbeitsfeld miteinander verknüpft und Inhalte an die Unternehmen der Kursteilnehmer anpasst. Darüber hinaus steht die Academy als strategischer Partner für die digitale Unternehmens-

transformation zur Verfügung. Hierfür werden 'Education Sprints' entwickelt – schnelle kompakte Lernpfade, die sukzessive umgesetzt und evaluiert werden. Dadurch können dynamische Entwicklungen in Markt und Technologie unternehmensbezogen schnell berücksichtigt werden. ■

Der Autor Armin Ritter verantwortet das Geschäftsfeld Kompetenzentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen bei der Fraunhofer Academy.

[www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de)

### Serienauftakt

Dieser Beitrag ist der Auftakt einer dreiteiligen Serie zur Qualifikation von Führungskräften, die die digitale Transformation im Unternehmen verankern wollen. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Kompetenz-Roadmap auf Basis einer Transformationsstrategie. Im zweiten Beitrag geht es um die Wissensbausteine, die man Mitarbeitern je nach Aufgabe und Qualifikation zuweisen sollte, um das Unternehmen digital voranzubringen. Im letzten Teil der Reihe steht das Change Management im Mittelpunkt, also wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter in die digitale Zukunft mitnehmen können. Nachlesen können Sie den zweiten und dritten Teil der Serie entweder je in den nächsten beiden Ausgaben der IT&Production oder sofort auf unserer Website. ■