

Auf dem Weg in die digitale Welt

Automobilhersteller und Zulieferer müssen die digitale Transformation in Angriff nehmen

Um disruptiven Innovationen, wie dem Auto der Zukunft zu begegnen, müssen Automobilhersteller und auch Zulieferer die digitale Transformation in Angriff nehmen. Dies betrifft nicht nur die IT-Abteilung, sondern alle Bereiche eines Unternehmens.

Um den Transformationsprozess zu bewältigen, ist erfahrungsgemäß ein Vorgehen in drei Schritten sinnvoll“, so Jürgen Böhm, Experte für digitale Transformation aus Stuttgart. Im ersten Schritt zeigt ein Assessment, wie es um die digitale Zukunftsfähigkeit von Produkten, Kern- bzw. Kundenprozessen und der IT eines Unternehmens bestellt ist.

In einem zweiten Schritt wird dann der IT-Bereich und als Drittes anschließend das gesamte Unternehmen oder einzelne Bereiche, wie in diesem Fall der Produktionsbereich, unter die Lupe genommen. Ziel ist, das Unternehmen bereit für die digitale Transformation zu machen.

Schritt 1: Das Assessment – der Status Quo und sein Potenzial

Im Zuge einer Wirkungsanalyse gilt es, Management, Bereichsvorstände und die IT-Leitung für die digitale Transformation zu sensibilisieren und festzustellen, wie sich das Unternehmen bisher dazu positioniert hat. Für die Vorbereitung sollten bereits eine Übersicht zur Organisationsstruktur, Zahlen und Fakten zu

Standorten, Mitarbeitern, Umsätzen sowie Informationen zu Kundenprodukten und -services vorliegen. Welche Produkte oder Leistungen gehören zu den Top-Sellern, was sind eher Auslaufmodelle? Welche Neuentwicklungen gibt es?

Nachdem alle Informationen zusammengetragen sind, ist es erforderlich, die Produkte und Produktgruppen den Kernprozessen zuzuordnen. So lässt sich auch feststellen, welche Kernprozesse für die einzelnen Produkte es im Unternehmen gibt – von der Produktentwicklung über Sales- und After-Sales-Prozesse bis hin zu Auftragsabwicklung, Fertigung und Montage. Wichtig ist, alle Schritte und Erkenntnisse des Assessments festzuhalten, entweder online mit Templates, in denen bereits die Produkte und die Kernprozesse in eine Matrix eingetragen sind, oder konventionell auf einem großen Plakat. Die Erfahrung zeigt, dass es noch reichlich Reflexionsarbeit zu leisten und viele Informationslücken zu schließen gilt – insbesondere bei Zulieferern, die sich der digitalen Transformation bisher entzogen haben.

Die nächste Stufe im Assessment verlangt, dass nun auch die wichtigsten Applikationen den Kernprozessen zugeordnet werden. Bei Automobilzulieferern sind die wichtigsten Applikationen im Entwicklungsprozess, wie zum Beispiel Teile- und Stücklistensysteme oder Konstruktionssysteme, und in der Auftragsabwicklung, wie zum Beispiel ERP-, Logistik- sowie Kommissionierungssysteme, angesiedelt.

In der Fertigung und Montage hat der IT-

Bereich nach eigenen Aussagen keine Applikationen im Einsatz: Stanz-, Press- und Schweißsysteme – einschließlich der Infrastruktur aus Hard- und Software – steuert die Fertigungsabteilung selbst oder greift auf externe Dienstleister zurück. Doch wie sieht es mit den Compliance-Anforderungen im Produktionsbereich aus? Ist Industrie 4.0 schon ein Thema? Die Wirkungsanalyse kann zwar nicht alle Fragen beantworten, liefert aber Anhaltspunkte, wie Unternehmen die digitale Transformation angehen können.

Schritt 2: Die IT-Bestandsaufnahme – bereit für die Cloud?

Wie sich bereits im Assessment herausstellte, betreibt die IT eines Zulieferunternehmens zumeist keine produktionsnahen IT-Systeme – weder in der eigentlichen Produktion noch bei Steuerungskomponenten in den Kundenprodukten. Dementsprechend fokussiert die Bestandsaufnahme im IT-Bereich eher die Konsolidierung und Automatisierung von IT-Prozessen und den Einsatz von Cloud-Technologien.

Die IT-Bestandsaufnahme bewertet drei Perspektiven: den Geschäftszweck, die Technologie und die Service-Orientierung der IT.

Bei der Analyse des Geschäftszwecks der IT geht es darum herauszufinden, wie der IT-Bereich als Dienstleister des Unternehmens aufgestellt ist: Welche Ressourcen – sowohl Budget einschließlich Kosten als auch Mitarbeiterkapazitäten und -fähig-

keiten – stehen zur Verfügung? Wie werden diese Ressourcen in den Prozessen eingesetzt? Welche Produkte und Services, welche Applikationen stellt die IT-Abteilung dem Unternehmen bereit? Das Ziel ist eine nachhaltige Kosten- und Leistungstransparenz. Aus der technologischen Perspektive heraus gilt es, den Durchdringungsgrad der Applikationen in Management- und Support-Prozessen auf der einen und Kundenprozessen auf der anderen Seite zu ermitteln.

An welcher Stelle machen Cloud-Technologien für das Unternehmen Sinn? Im Beispiel des Zulieferers könnten nahezu alle IT-Applikationen durch SaaS- oder PaaS-Lösungen ersetzt werden. Die Ablösung der zahlreichen verknüpften Excel-Applikationen, auch als Schatten-IT bezeichnet, bleibt jedoch noch zu klären. Manchmal sind bereits Ansätze von Industrie 4.0 zu erkennen und fast immer gibt es Ideen, wie die aktuellen Kundenprodukte durch Digitalisierung optimiert werden können. Doch der IT-Bereich bleibt in vielen Fällen außen vor. Im Rahmen der digitalen Transformationen gilt es demnach auch, Führungsprozesse neu zu überdenken. Die Untersuchung der Applikationen und deren Architektur liefern aber immerhin Erkenntnisse über die Zukunftsfähigkeit und die Cloud Readiness der IT-Abteilung. Mit Fokus auf die Service-orientierte Architektur (SOA) kann zudem festgestellt werden, welche Services basierend auf Geschäfts-Objekten im Unternehmen sowie in den Applikationen und Prozessen Anwendung finden. [Fortsetzung auf Seite 23](#)

Buchtipps



Der Kunde als „Herzenssache“

Pflichtlektüre für die Automobilbranche

Dieses Buch ist ein Salutogenese-Konzept für Unternehmen, deren Geschäft zur Automobilwirtschaft gehört. Werkstätten nicht ausgenommen.

Es geht um lebensnahe Szenarien aus der Automobilen Welt, die sich in einem Veränderungsprozess befindet, bei dem kein Stein auf dem anderen bleiben wird. Darüber ist sich die Fachwelt einig. Der betroffene Leser wird regelrecht wachgerüttelt von einem durchdringenden Ton, der quasi Alarm schlägt: Zukunftsalarm. Ein Ton der ein anderes Lied antimmt, als das technologieverrückter Big Data-Experten deren automotiv Wertschöpfungskette bisweilen zu kurz geraten scheint, wie eine Socke ohne Ferse und Spitze.

Das Autorenquartett schlägt einen anderen Ton an: Es gehe nicht um offline oder online, Internethandel versus stationärer Handel, sondern um ein neues Selbstverständnis des Geschäftsmodells und eine neue Art der Kundenorientierung: um Kundenverbundenheit. Die Digitalisierung sei dabei Mittel zum Zweck, erleichtere die Zugänge und helfe ein Bewusst-

sein für Vielfalt und individuelle Angebote zu schaffen. Aber – die Digitalisierung sei nicht der Zugang.

Tonangebend für die Zukunft und aktiver Gestalter der Wertschöpfungskette, sei der Autofahrer und Nutzer von mobilen Dienstleistungen. Hier hört die Wertschöpfungskette nicht vor „der Ferse und der Spitze“ auf. Die Zeit sei nun da für eine grundlegende Neuorientierung der Unternehmen in den Märkten der Mobilität, deren Realität bereits wie Science Fiction anmutet.

Es geht um einen längst fälligen Paradigmenwechsel: um das Denken vom Kunden her und das logisch folgende Handeln zum Kunden hin. Dem Leser wird aber nicht nur die Bedeutsamkeit des radikalen Wandels vor Augen geführt. Verstehbarkeit und Handhabbarkeit zeichnen dieses Buch ebenso aus. Mehr als eine Pflichtlektüre für die Betriebe der Automobilbranche. Insbesondere für die Betriebe, an die sich der Kunde wendet, der sich mobil durchs Leben bewegt und das ist letztlich der Dienstleistende vor Ort, der repariert, betreut und für eine schnelle Lösung sorgt, wenn das Mobil mal nicht funktioniert: Noch erkennbar am Firmenschild „Werkstatt“.