

# Digitalisierung: Mikadospiel ohne Strategie?

Digitalisierung – nur ein inflationär gebrauchtes Wort oder tatsächlich eines mit Tiefgang? Es überrascht jedenfalls, wie stark das Thema in den letzten zwei Jahren völlig branchenunabhängig in der Breite an Aufmerksamkeit gewonnen hat. Eines steht fest: Ein reiner „Hype“ ist es definitiv nicht. Vielmehr birgt die Digitalisierung auf Grund der vielbeschworenen disruptiven Energie tatsächlich großes Veränderungspotential für althergebrachte, bisher etablierte Strukturen – und damit große Chancen für „echte“ Kundenorientierung und die Steigerung der Wertschöpfungseffizienz. Doch: Wer diese Chancen nutzen will, um sich zukunftsfähig aufzustellen, der benötigt eine Strategie. Denn Digitalisierung passiert nicht einfach nebenbei. Das gilt für die Bau-/Bauzulieferindustrie genauso wie für andere Branchen.

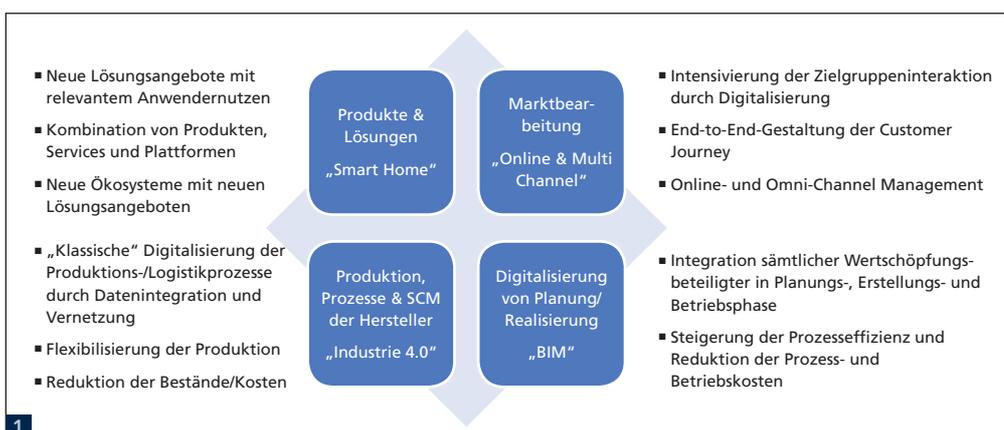
In der Bau-/Bauzulieferindustrie läuft's rund, die Auftragsbücher sind voll wie nie. Und doch haben die wenigsten nationalen Unternehmen eine klare Antwort auf die Frage nach ihrer digitalen Agenda bzw. ihrer Digitalisierungsstrategie. Internationale Player, ob Bauunternehmen, Bauzulieferer oder Planungsbüros, haben hier derzeit die Nase weit vorn.

Im lokalen Markt Deutschland jedoch ähnelt die gegenwärtige Situation – überspitzt formuliert – an ein Mikadospiel: Wer sich zuerst „bewegt“, hat verloren. Fakt ist jedoch, dass die Digitalisierung des Bauens schon heute Realität ist und eine frühzeitige, zukunftsfähige Ausrichtung zahlreiche Wettbewerbsvorteile bietet. Bewegungslos zu verharren ist also keine Option.

Im strategischen Diskurs werden die unterschiedlichen Facetten, in der sich die Digitalisierung in der Branche widerspiegelt, häufig vollkommen autonom betrachtet. Entsprechend ihrer funktionalen Zuständigkeit in den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette oder Funktionen werden sie nur

partiell durchdacht und beantwortet. Dabei liegt gerade in der integrativen Gestaltung der folgenden vier Facetten die besondere Chance der Digitalisierung (siehe Abbildung 1):

1. **Produkte und Lösungen:** Insbesondere im Bereich Smart Home/Building sowie teilweise weiterführender Dienstleistungen während der Objektnutzung.
2. **Produktion und Supply Chain:** Unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ schon länger bekannt – doch mit konsequenter Integration von Bedarfsdaten noch weiter zu entwickeln.
3. **Wertschöpfungs- und Bauprozess:** Integrale Planung, Prozessmanagement und Einbindung der verschiedenen Player auf einer digitalen Plattform – kurz BIM.
4. **Marktbearbeitung und Interaktion:** Intensivere und engere Interaktion mit den vielfältigen Zielgruppen bis hin zum Auftraggeber/Bauherren sowie Management der zunehmend vielfältiger werdenden Vertriebswege.



1 Facetten der Digitalisierung in der Bau-/Bauzulieferindustrie.

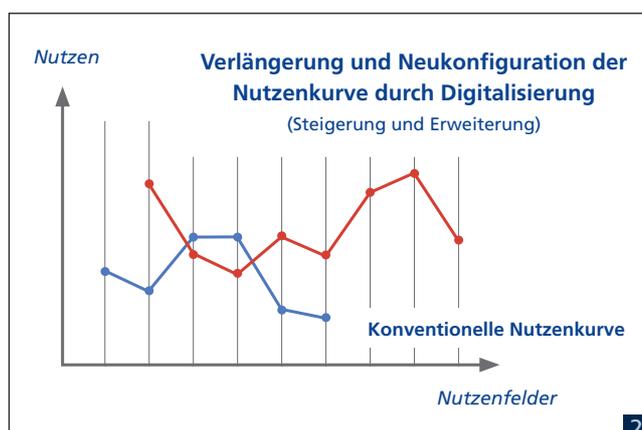
2 Neugestaltung der Nutzenkurve durch Optionen der Digitalisierung.



Florian Kaiser  
 Leiter des Geschäftsbereichs  
 Bauzulieferindustrie  
 Dr. Wieselhuber & Partner  
 Nymphenburger Straße 21  
 D-80335 München  
 Fon (089) 2 86 23-2 69  
 Fax (089) 2 86 23-2 84  
 kaiser@wieselhuber.de

Klar ist: Eine systematische Auseinandersetzung und Integration dieser Themen wird zur Hausaufgabe Nr. 1, sie ist das Fundament der Digitalisierungsstrategie. Doch dafür muss Bewegung ins Mikadospiel, die statischen Facetten müssen verbunden werden. Wie? Beispielsweise könnten Nutzungsdaten aus einem Produkt oder System zu einem zusätzlichen Nutzenbündel, sprich Dienstleistung wie Heizkostenoptimierung oder Abwesenheitsmanagement, angereichert werden. Daraus könnten ebenfalls Informationen über weitere zweckmäßige Komponenten, also ganz gezielte Produktempfehlungen generiert und fällige Wartungen unter Einbindung des lokalen Fachhandwerkers proaktiv angezeigt werden. Diese Daten (Stichwort Big Data Analytics) könnten sodann im Rahmen der Produktentwicklung und Produktionssteuerung genutzt werden. Dieses einfache Beispiel zeigt, wie die vier Facetten der Digitalisierung verknüpft werden können. In Anbetracht der Tragweite muss dies übergreifend auf strategischer Ebene erfolgen.

Wirft man einen genaueren Blick auf den Teilaspekt des Planungsprozesses, die Koordination der Beteiligten und der Objektrealisierung, zeigen sich die Chancen und Potentiale der Digitalisierung noch deutlicher: Die digitale Planung und Projektsteuerung im Sinne des Building Information Modelings (BIM) kann die zunehmenden Anforderungen hinsichtlich Komplexität, Zeit, Realisierungsgeschwindigkeit und Dokumentation bei Bauvorhaben lösen. Zugleich ist dies die große Herausforderung, denn tradierte Verhaltensmuster und Strukturen sind grundlegend in Frage zu stellen. Die konsequente Umsetzung des BIM-Gedankens greift tief in Aufgaben und Abläufe der Beteiligten ein. Gewohnheiten müssten hinterfragt, Schnittstellen und Aufgaben über Gewerkgrenzen hinweg neu definiert werden.



Eine Schubladenlösung für ein zukunftsfähiges digitales Leistungsangebot gibt es nicht. Doch mit einfachen Grundsätzen in der Konzeption und dem Mut, althergebrachte Grenzen zu überwinden, bergen die vielgepriesenen disruptiven Elemente der Digitalisierung sowohl für kleine Spezialisten als auch für die jeweiligen Marktführer der Bau-/Bauzulieferbranche echte Chancen: So könnte zum Beispiel ein führender Hersteller im Bereich Innenausbau oder SHK sein Geschäftsmodell oder Teile dessen, hin zu einer Plattform-Strategie entwickeln. Verschiedenste Spieler – ggf. auch auf Stufe des Wettbewerbs – könnten so in neuen kooperativen Arbeitsmustern und effizienten Schnittstellen zusammenarbeiten, sodass für den Auftraggeber/Endkunden und auch für die Beteiligten zusätzlicher Nutzen und eine neue Nutzenkurve generiert wird. (siehe Abbildung 2).

Ein Blick über den Branchenrand zeigt: Kooperative Plattformkonzepte werden bereits erfolgreich angewendet und funktionieren. Die Plattform 365farmnet ist ein Beispiel, durch welche Landwirte in der Lage sind, ihre gesamte Wertschöpfungskette effizienter und transparenter zu steuern. Verschiedenste Anbieter von Maschinen, über Wetterinformationen bis hin zu Saatgut oder Tierfutter, sind hier beteiligt. Im Verbund und durch Integration entsteht für den Anwender ein neues, attraktives Nutzenprofil. Ein eher auf die Schnittstelle hin zum Auftraggeber ausgerichtetes Beispiel aus dem Heizungs-Segment ist **Thermondo**. Thermondo bietet mit seinem Ansatz von Angebot und Abwicklung der Heizungsmodernisierung aus einer Hand ein neues und überzeugendes, digitales Nutzenversprechen. Ein weiteres Beispiel: **fensterversand.com**. Der reine Onlinehändler für Fenster und Türen bringt die Nachfrage von Bauherren und die vielfältigen Angebote der Hersteller effizient zusammen. Diese erfolgreichen Beispiele zeigen zugleich auch das mitunter verängstigende disruptive Element der Digitalisierung auf: Ehemals gültige Rollen und Schnittstellen werden in Frage gestellt oder werden gar obsolet.

## Fazit

Selbstverständnis und Positionierung des Unternehmens müssen bei der strategischen Weiterentwicklung von Unternehmen, ob Hersteller, Fachplaner oder Bauunternehmen, vor dem Hintergrund der Digitalisierung auf jeden Fall selbstkritisch und in ihrer ganzen Breite hinterfragt werden. Auch wenn die Implikationen in höchstem Maße individuell sind – nur wenn sie identifiziert und durch entsprechende Maßnahmen konsequent umgesetzt werden, kann eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens, seiner Wertschöpfung und seiner Organisation erfolgreich auf den Weg gebracht werden! ■