

Kosten im Griff

Projekte zur digitalen Transformation hinein in die Industrie 4.0 folgen keinem Selbstzweck. Sie dienen der Ertüchtigung des Geschäftsmodells – und gehören auch finanziell gesteuert.



Immer im Griff und im Blick behalten Unternehmen ihre Kosten, denn auch wenn Geschäftsmodelle einen Transformationsprozess durchlaufen haben, müssen sie sich vor allem rechnen. Profitabilität heißt das Zauberwort, das sich nicht im Handumdrehen in Gewinn umsetzen lässt.

Der Hype hinsichtlich Digitalisierung und Industrie 4.0 ebbt allmählich ab. Der Umgang mit dem Thema ist zumindest konkreter geworden. Was bleibt sind Projekte, die ein Controlling erfordern. Strategien sind nur noch begrenzt zukunftsfähig. Geschäftsmodelle befinden sich im Transformationsprozess. Alles muss sich rechnen. Vor allem bleiben immer die Kosten im Blick. Auch wenn sich viele Geschäftsmodelle von Start-ups ähneln: Sie alle haben der Old Economy den anderen Umgang mit Daten voraus. Daten zu generieren, zu besitzen, zu verknüpfen und daraus Erkenntnisse zu ziehen, gehört zum A und O der neuen Player. Sie wissen: Daten sind das Gold der Zukunft.

Kostspielige Projektruinen

Für die Old Economy dagegen scheinen Daten lästig. Die Strukturen passen nicht mit der Folge: Aus ihnen können keine Informationen gesaugt werden. Selbst der beste Algorithmus kommt nur zu unbefriedigenden Ergebnissen. Passt also das zugrundeliegende Datenmodell nicht zu Markt und Geschäftsmodell, entstehen statt Skalierung und sinkender

Grenzkosten vielmehr Komplexität und Parallelprozesse. Die Konsequenz sind kostspielige Projektruinen, bekannt aus Diversifikations- und Innovationsprojekten der Vergangenheit, die vor allem eines nicht vorweisen können: Ertrag. Der größte Kostenfaktor, aber auch der lohnende, ist bei der Transformation von Geschäftsmodellen damit das Neu-Design eines zukunftsorientierten Datenmodells. Seine Befüllung mit qualitativ passenden Stammdaten und letztendlich die Realisierung der dafür notwendigen Systemarchitektur sind entscheidend. Nur so können vorhandene oder neuartige Algorithmen zusätzlich Erkenntnisse und Nutzen für Kunden erzielen. Leider ist die Migration der vorhandenen Daten in ein neues Datenmodell eine Herkulesaufgabe hinsichtlich notwendiger Ressourcen, aufzuwendender Zeit und eingesetzter Instrumente.

Ein weiterer Kostenfaktor wird gerne unterschätzt: Der Aufwand, alle Mitarbeiter von Beginn an über Change Management mit ins Boot zu holen. Denn von der Pike auf muss die Kommunikation breit angelegt sein. Das Augenmerk muss neben dem Projekt immer auf die Mitarbeiter gerichtet sein. Sie sind als eigene Zielgruppen des Datenmodells zu verstehen. Nur dann ist garantiert, dass wesentliche Teile der

Belegschaft den Weg in die Zukunft mitgehen, dass sie die Veränderungen mittragen und leistungsbereit bleiben. Wer die Relation von Kosten und Nutzen eines Digitalisierungsprojektes erfassen will, sollte folgende drei zentrale Themenblöcke im Blick behalten.

Die Veränderung von Branchenmechaniken: Umwälzungen in der eigenen Branche sowohl aufgrund interner wie externer Veränderungen – auch disruptiver – durch Branchenfremde sind an der Tagesordnung. Zentrale Ansatzpunkte sind Dispositionsprozesse. Dadurch wird Dispositionsstärke gewonnen. Der Kunde erhält tragfähige Informationen. Die Wertschöpfung zieht an. Besondere Aufmerksamkeit verdient das Wegfallen ehemaliger Empfehler, Gatekeeper, Prozesse und Routinen der Branche sowie Kunden inklusive verändertem Entscheidungsverhalten (customer journey) entlang der Wertkette. Zeigt sich eine echte Veränderung der Rollen und damit der Branchenmechanik, müssen die Marktsegmente unbedingt neu definiert werden.

Künftige Kundenschnittstellen: Für die Kaufentscheidung notwendige Informationen, Erwartungen, Nutzenversprechen und ihre Erfüllungen lassen sich in Daten und Informationen sowie den dahinter stehenden Prozessen abbilden. Im Mittelpunkt: Der Nutzen des Kunden, egal ob nur „Basic“-Komfort, Effizienzsteigerung der Wertschöpfung oder „Rundum-Sorglos“-Paket.

Warum muss sich beispielsweise ein Handwerker um Material, Werkzeug und die Logistik der Baustelle kümmern? Viel mehr Sinn macht es doch, wenn er seine Kompetenzen und Fähigkeiten auf einem Portal hinterlegen und angeben kann, in welchem Zeitfenster er eine bestimmte Tätigkeit vornehmen möchte. Jeweils am Abend vor dem nächsten Arbeitstag könnte eine Liste seiner morgigen Tätigkeiten für die jeweilige Baustelle für ihn vorliegen. Das Ganze selbstverständlich mit detaillierter 3D-Visualisierung des Objekts und den auszuführenden Arbeiten. Benötigtes Werkzeug und Material ist über Nacht in seinem Kombi oder am Objekt bereitgestellt. Den Arbeitsbeginn quittiert er mit einem Foto des Einsatzorts. Ebenso dokumentiert er den Arbeitsfortschritt via Smartphone. Das Arbeitsergebnis wird über eine App abgenommen. Die Bezahlung erfolgt dann auf den Tag genau auch per App und das Restmaterial wird mit der nächsten Kommission zurückgenommen.

Dieses Beispiel verdeutlicht Kostentreiber und Engpässe. Es zeigt wie entsprechend verknüpfte, vernetzte und individuell segmentierte Information entgegenwirken können. Essenziell ist dabei eine funktionierende Warenwirtschaft (Supply Chain), ein entsprechendes Produkt- und Sortimentsmanagement, Transparenz über Bestände und eine echte Verfügbarkeit in der Fläche.

Interne Effizienz: Die interne Effizienz kann ein Abfallprodukt der genannten Themenbereiche sein, wenn die Prozesse und Bedarfe sowie das Datenmodell die komplette eigene Wertschöpfung umfassen und alle Lieferanten einbinden (vertikale Vernetzung).

Bei hoher eigener Fertigungstiefe und komplexer Wertschöpfung sowie vergleichsweise geringen vor- oder nachgelagerten Prozessen sieht das jedoch anders aus – also Disposition, Kommissionierung und Supply Chain. Die Effizienzfrage liegt dann im eigenen Unternehmen. Primär muss dann an den internen Prozessen und nicht an der Vernetzung gearbeitet werden, das Datenmodell entsprechend ausgelegt und im eigenen Haus für Skalierungsfähigkeit gesorgt sein.

Wer diese drei Blöcke im Blick hat sowie bezogen auf Branche und Unternehmen spezifisch priorisiert, ist auf der richtigen Spur. Häufig ist es möglich von „Quick Wins“ zu profitieren, da Kosten eindeutig kalkulierbar sind und abzuschätzen ist, welche Erträge das Geschäftsmodell profitabel machen. Schwieriger wird die Umstellung der Erlösseite auf Nutzen. Es ist zwar langfristig kontinuierlicher Cashflow realisierbar, dafür müssen jedoch auf der Zeitachse definierte Eigenschaften zu Nutzen und Funktion gewährleistet werden.

Durststrecke durchlaufen mit Kosten ohne Erträge

Insbesondere die Hersteller der Bauindustrie tun sich damit deutlich schwerer als ein Anlagenbauer. Etwa, wenn ein Kunde die Lifecycle-Nutzung einer Heizungsanlage, der Wärmeisolierung von Fassade und Außenhülle oder die Funktionsweise der Warmwasserversorgung gewährleistet haben möchte – und dafür auch bezahlt. Wer übernimmt dann die Ausführung? Neben der Durststrecke der Startphase, in der die Kosten, aber noch nicht die Erträge laufen, stehen die heutigen Kunden dem Ansatz im Weg. Der Hersteller muss im Markt weiter nach vorne; und das bedeutet: in unbekanntes Gelände.

Immer ist es entscheidend, dass laufende Projekte vom Controlling zu Ende gedacht werden. Es muss klar sein, welche Aufwendungen in den folgenden Projektphasen noch zu erwarten sind – und wie und wo sich Effizienzeffekte oder neue Erträge schließlich einstellen.



Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner in München.