

„Man bringt das alte Modell schwer aus den Köpfen“

Der Round Table der **SYNGROUP** stellte in seiner vierten Auflage angesichts der sich abschwächenden Konjunktur die Frage nach der nächsten Stufe der Effizienz durch Digitalisierung.

In diesem Jahr hat die Klimadebatte die Digitalisierung als Topthema, dem sich die Wirtschaft stellen muss, abgelöst. Zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung ist mehr vom Klimawandel als von digitaler Transformation die Rede. Die Mehrzahl der heimischen Unternehmen muss sich aber beiden Herausforderungen stellen. Ihre digitale Agenda hat noch Luft nach oben.

Die abflauende Konjunktur wird unserem Land in den nächsten Jahren geringere Wachstumsraten bescheren, als es zuletzt der Fall war. Was zahlreiche Betriebe in ein Spannungsfeld führen könnte. Einerseits sind gerade in solchen Phasen Produktivitätsfortschritte, die durch den Einsatz digitaler Technologien erzielt werden können, besonders wichtig. Andererseits kosten solche Innovationen fast immer erheblich Geld – und stehen daher der Versuchung

entgegen, in schwierigen Zeiten die Investitionen zurückzufahren.

Wie gut – oder nicht – die Unternehmen aufgestellt sind, war Thema des zum vierten Mal abgehaltenen Round Table des Beratungsunternehmens Syngroup, der heuer unter dem Motto stand: „Bringt uns die Digitalisierung auf die nächste Stufe der Effizienz?“ Wie immer diskutierte eine ebenso prominente wie fachkundige Runde: Solveig Menard-Galli, Chief Performance Officer im Vorstand des Ziegelkonzerns Wienerberger, Marie-Helene Ametsreiter, Partnerin des Venture-Capital-Fonds Speedinvest in München, Andreas Ludwig, CEO der Umdasch Group mit den Geschäftsbereichen Doka (Schalungslösungen), Store Makers (Ladenbau) und Ventures (neue Bautechnologien), weiters Philipp Smole, Boss von Palfinger 21st, dem Inkubator des Kranherstellers Palfinger, und Heinz Marx, Partner der Syngroup, als Gastgeber.

Es herrschte Einigkeit, dass die Automatisierung der Produktionsprozesse mit Hilfe der Digitalisierung nicht reicht, dass es vielmehr um eine ganzheitliche Strategie inklusiver neuer Geschäftsmodelle geht, die von ganz oben im Unternehmen getragen werden muss.

HEINZ MARX SYNGROUP, PARTNER



Studien der Syngroup ergeben, dass sich 65 Prozent der Unternehmen für gut vorbereitet halten, was die Digitalisierung betrifft. Aber nur 15 Prozent verfolgen auch eine Strategie, und gar nur fünf Prozent nehmen die eigenen Mitarbeiter auf dem Weg mit. Es klafft also eine große Lücke zwischen Wahrnehmung und Realität. Wobei sich im Bereich der industriellen Fertigung eine Entwicklung der zwei Geschwindigkeiten zeigt: Mehr als ein Drittel der Unternehmen mit über 100 Millionen Euro Umsatz beschäftigen sich zumindest mit einer der vier Dimensionen der Digitalisierung: Strategie – Produkt – Geschäftsmodell –

Produktion. Bei den kleineren Unternehmen sind es nur 16 Prozent.

Einer der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Etablierung neuer Organisationsformen. Die große Masse der Industrieunternehmen geht nicht den Schritt, Digitalisierung auf die Mitarbeiter herunterzubrechen. Das muss von oben vorgelebt werden, und ich muss mich als Topmanager auch fragen: Inwieweit bin ich bereit, mich auch selbst zu ändern? Oft sind das ja sehr erfahrene Personen, die aber nicht wahnsinnig IT-affin sind. Solche Prozesse kosten Zeit und Geld, die Programme müssen zwei, drei Jahre laufen. Man muss im Team gemeinsam klären, was der Kunde wirklich braucht, um die Systeme so optimieren zu können, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erreicht wird.

SOLVEIG MENARD-GALLI
CPO WIENERBERGER



Eine der Ebenen in der digitalen Transformation von Wienerberger ist Kundeninteraktion. Wir adressieren nicht mehr nur die direkten Kunden, also Handel und Gewerbe, sondern auch die

Kunden unserer Kunden. So entsteht Kompetenz, weil wir herausfinden, was die Menschen wirklich benötigen und wie wir ihnen das Leben leichter machen können. Sie können sich zum Beispiel einen qualifizierten Dachdecker suchen, der ihr Dach mit Google Maps vermisst und gleich die optimalen Ziegel online bestellen kann.

Die nächste Stufe sind neue Businessmodelle, etwa das Thema Wassermanagement bei Gebäuden, das unsere Business-Unit Pipelife bearbeitet. Dabei geht es immer auch um die Frage, welche Aufgaben Wienerberger künftig selbst übernimmt und welche punktuell über Kooperationen abgedeckt werden. Wir decken viele Innovationen selbst ab, ziehen aber auch Sensorik- und Robotikspezialisten oder Research-Abteilungen von Universitäten hinzu. Im „Project L.A.B.“ von Wienerberger bekommt jemand, der intern eine Idee hat, ein Budget dafür, und wir schauen nach drei Monaten, ob ein funktionierender Prototyp dabei herauskommt.

ANDREAS LUDWIG
CEO UMDASCH GROUP



Die Produktivität in der Fertigung ständig zu optimieren, ist Teil des Managementjobs, ob mit oder ohne Digitalisierung. Aber der Umgang mit disruptiven Veränderungen hat eine neue Dimension, weil daraus neue Geschäftsmodelle resultieren. Im Fall der Umdasch Group reden wir da vom digitalen Bauprozess durch die gesamte Wertschöpfungskette: von der Planung bis zum Rückbau am Ende der Nutzungsdauer. Unser Schalungsspezialist Doka bietet etwa Schalungen inklusive Sensoren an, die den Aushärtungsgrad des Betons messen.

Warum wir uns neuen Geschäftsmodellen widmen, erläutern wir gerne mit Beispielen: Wenn immer mehr Menschen in Städte ziehen, wie etwa in Afrika, muss der Bau industrialisiert werden, damit ausreichend Wohnungen entstehen. Eine Möglichkeit sind Betonfertigteile, die bei Umdasch bisher der natürliche Feind waren, weil es da keine Schalung braucht. Also haben wir radikal umgedacht: Wir liefern nicht Fertigteile, sondern die Fabrik, die direkt vor Ort die Fertigteile produziert. Und zwar so einfach wie möglich, wobei die Digitalisierung hilft. Die ersten Prototypen haben wir mit nicht deutschsprachigen und ungelerten Arbeitern getestet, die sich weder untereinander noch mit Bauleitern verständigen konnten. Das Ergebnis war hervorragend.

Wir sehen uns bei Speedinvest jährlich rund 7.000 Start-ups an. Über zehn Prozent davon sind im stark wachsenden Industrial-Tech-Bereich aktiv. Die Mehrheit der Unternehmen, an denen Speedinvest Industry beteiligt ist, setzt sich mit effizienzsteigernden Maßnahmen in der Produktion durch neue Software und Analyse von Maschinendaten auseinander. Bei diesen Innovationen hat Europa die Nase vorn und kann auf großartig ausgebildete Talente

MARIE-HELENE AMETSREITER
SPEEDINVEST, PARTNER



Wir sehen uns bei Speedinvest jährlich rund 7.000 Start-ups an. Über zehn Prozent davon sind im stark wachsenden Industrial-Tech-Bereich aktiv. Die Mehrheit der Unternehmen, an denen Speedinvest Industry beteiligt ist, setzt sich mit effizienzsteigernden Maßnahmen in der Produktion durch neue Software und Analyse von Maschinendaten auseinander. Bei diesen Innovationen hat Europa die Nase vorn und kann auf großartig ausgebildete Talente

bauen. Eine Riesenchance. Aber es fehlt immer noch an ausreichender Venture-Capital-Finanzierung für Innovationen. Darum entstehen in Europa auch weniger Venture-finanzierte neue Arbeitsplätze als etwa in den USA.

Digitalisierung braucht neues Denken. Früher haben Unternehmen den Lieferanten Exklusivität vorgeschrieben. Im Digitalzeitalter muss es umgekehrt sein: Je breiter die Vernetzung, je mehr Daten, umso besser. Aber man bringt das alte Modell schwer aus den Köpfen.

Gescheiterte Start-ups sind für etablierte Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Talentepool. Da gibt es hochgebildete und motivierte Topleute, die halt keine Unternehmer sind, aber in gesicherten Strukturen einen unglaublichen Mehrwert bringen können.

Sich stets ändernde Gegebenheiten machen die erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Unternehmen zur Herausforderung. Disruptive Ideen brauchen ein neues Umfeld, wobei eine Erkenntnis auch war, dass die Agilität, wie sie die Digitalisierung benötigt, nur bis zu einer gewissen Unternehmensgröße funktioniert. Das Ergebnis aus diesen Erfahrungen ist Palfinger 21st: Hier werden in einem sicheren Rahmen außerhalb des Tagesgeschäfts Ideen umgesetzt, um Lösungen für unsere Kunden zu finden. Die Challenge ist dann, sie in die Prozesse der Muttergesellschaft einzubauen. Erfolg ist dabei manchmal eine Hürde: Je erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto weniger Grund gibt es, Neues zu wagen.

PHILIPP SMOLE
HEAD OF PALFINGER 21ST



Sich stets ändernde Gegebenheiten machen die erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Unternehmen zur Herausforderung. Disruptive Ideen brauchen ein neues Umfeld, wobei eine Erkenntnis auch war, dass die Agilität, wie sie die Digitalisierung benötigt, nur bis zu einer gewissen Unternehmensgröße funktioniert. Das Ergebnis aus diesen Erfahrungen ist Palfinger 21st: Hier werden in einem sicheren Rahmen außerhalb des Tagesgeschäfts Ideen umgesetzt, um Lösungen für unsere Kunden zu finden. Die Challenge ist dann, sie in die Prozesse der Muttergesellschaft einzubauen. Erfolg ist dabei manchmal eine Hürde: Je erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto weniger Grund gibt es, Neues zu wagen.

Die dafür notwendigen Experten stehen nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung – auch deswegen, weil ganz artfremde Industrien Konkurrenten um diese Experten sind. Da helfen nur Investitionen in Ausbildung. Um auf interessante Kandidaten aufmerksam zu werden, muss man sich in deren Umfeld bewegen, wie es Palfinger 21st tut. Die junge Generation will einer sinnstiftenden Arbeit nachgehen und eine tolle Geschichte vermittelt kriegen. Das ist unsere Herausforderung.

Die dafür notwendigen Experten stehen nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung – auch deswegen, weil ganz artfremde Industrien Konkurrenten um diese Experten sind. Da helfen nur Investitionen in Ausbildung. Um auf interessante Kandidaten aufmerksam zu werden, muss man sich in deren Umfeld bewegen, wie es Palfinger 21st tut. Die junge Generation will einer sinnstiftenden Arbeit nachgehen und eine tolle Geschichte vermittelt kriegen. Das ist unsere Herausforderung.