

Bereit für die Veränderung?

Weltmarktführer- umfrage: Die Analyse



DISKUSSION STEPHAN
STRZYZOWSKI
FOTOS RICHARD
TANZER

Bevor man sich an die Digitalisierung heranwagt, müssen einige zentrale Fragen geklärt werden: Was kommt auf einen zu? Wo liegen die eigenen Kernkompetenzen? Und: Hat man ausreichend Mut für den Wandel? TTTech-Vorstand **Georg Kopetz**, **Thomas Haller** von Simon-Kucher & Partners und **Florian Ulrich**, Geschäftsführer von Ulrich Etiketten, diskutieren, wie Unternehmen das Potenzial der Digitalisierung nutzen können.

Es gibt kaum Unternehmen mehr, die keine Veränderungen aufgrund der Digitalisierung wahrnehmen. Aber an welchem Punkt des Veränderungsprozesses befinden wir uns?

Kopetz: Die Digitalisierung wird mit Sicherheit ganze Branchen komplett umkrempeln. Die Medienbranche, die Hotellerie oder die Taxiunternehmen haben schon einen Vorgeschmack bekommen. Wir sind im Bereich der Automobiltechnik, Industrie und der Spezialmaschinen tätig und stehen gerade knapp vor dem Sturm.

Wo rechnen Sie besonders mit Sturmschäden und warum?

Kopetz: Im Automobilbereich. Noch laufen die Geschäftsmodelle weiter, noch kaufen Kunden Autos und mieten oder

sharen sie nur in geringem Umfang. Das kommt aber sicher in weit stärkerem Ausmaß. Die Frage lautet also für die Marktteilnehmer: Wie lange bleibt noch Zeit, um sich auf das neue Geschäftsmodell umzustellen?

Wo liegt die größte Herausforderung bei der Umstellung?

Kopetz: Darin, die Entwicklung nicht nur als technische Herausforderung zu sehen, bei der es um Elektronifizierung und Elektrifizierung von Fahrzeugen geht, sondern um neue Geschäftsmodelle. Ich glaube, hier stehen wir erst ganz am Anfang.

Ulrich: Wir erleben Ähnliches. Auch in unserer Branche verändert die Digitalisierung vieles. Das betrifft einerseits die



(v. l.) Stephan Strzozowski, Georg Kopetz, Thomas Haller, Florian Ulrich

Produktionstechnik, denn der gesamte Druck wandelt sich vom konventionellen in den digitalen Druck. Der zweite Aspekt betrifft die interne Betrachtung und Umsetzung von Digitalisierung. Da stehe ich als Mittelständler unter großem Veränderungsdruck. Unser Unternehmen besteht seit 150 Jahren. Wenn man so einen Traditionsbetrieb übernimmt, der aus einer analogen Ära kommt, gibt es viele Prozesse, die erst einmal auf eine digitale Basis gestellt werden müssen, von der aus man weitreichendere Schritte setzen kann. Das geht nicht über Nacht.

Es klingt, als wäre auch ein Kulturwandel im Unternehmen vonnöten?

Ulrich: Bestimmt sogar. Wir beliefern heute sämtliche Branchen und Unternehmen, vom Großkonzern bis hin zum kleinen Produzenten oder Abfüller. Viele der großen Unternehmen erwarten von uns einen hohen Grad an Digitalisierung, dem man gerecht werden muss. Ein KMU wie wir es sind, muss hierfür viele Ressourcen zur Verfügung stellen, sowohl personelle als auch finanzielle. Dafür müssen alle im Unternehmen an einem Strang ziehen und die Bedeutung der Veränderungen verstehen.

Unsere Umfrage (S. 18) hat ergeben, dass die meisten Unternehmen die Digitalisierung als Chance sehen. Fest steht aber, dass die Herausforderung viel Arbeit und Ressourcen benötigt. Wie setzt man so einen weitreichenden Prozess strategisch in Gang?

Kopetz: Als Unternehmen muss man sich zuerst überlegen, ob das bestehende Geschäftsmodell vielleicht aufgrund der Digitalisierung überhaupt gänzlich obsolet wird. An diesem Punkt steht man im Sturm. Und dann hat man sich entweder bereits auf ein neues Geschäftsmodell eingeschworen und kann seine Kernkompetenz hoffentlich für gewinnbringende Tätigkeiten nutzen, um etwas anderes zu tun. Oder man sieht noch ein paar Jahre zu, wie der Umsatz schrumpft. Solche Umbrüche gab es auch vor der Digitalisierung immer wieder. Aber sie gehen jetzt sehr viel schneller.

Woran liegt das?

Kopetz: Daran, dass die Innovationszyklen in der Elektronik und durch die Cloudtechnologien immer schneller werden. Alle zwei Jahre erhalten wir einen Leistungsfaktor mehr in der Netzwerkgeschwindigkeit und der Prozessorleistung. Man muss sich deshalb sehr ernsthaft fragen, was diese neuen Fähigkeiten für die eigenen Produkte heißen.

Wie beantworten Sie die Frage in Ihrem eigenen Bereich?

Kopetz: Im Automobilbereich werden wir in wenigen Jahren genug Rechenleistung haben, und es wird so billig sein, dass man Autos autonom fahren lassen kann. Dann muss man sie auch nicht mehr selbst besitzen. Man kann sie dann zum Beispiel sharen. Es gilt also zu überlegen, welches Geschäftsmodell dann zum Einsatz kommt.

Das bedeutet natürlich für viele Unternehmer, dass sie sich einer sehr existenziellen Frage stellen und bekannte Pfade verlassen müssen.

Kopetz: Darin liegt das Innovators-Dilemma. Man bleibt oft im Bestehenden, solange es irgendwie geht. Aber man müsste rascher den Mut aufbringen, bestehende Geschäftsstrukturen aufzubrechen und neue aufzubauen. Zumindest



Georg Kopetz,
Vorstand von TTTech

Man muss Veränderungsbereitschaft zeigen, bevor einen die Veränderung einholt.

zu Beginn zusätzlich zu den bestehenden. Dafür braucht es unternehmerischen Mut und Weitsicht.

Ulrich: Es gibt aus meiner Sicht zwei Möglichkeiten zur Anpassung. Man sieht sich erstens an, was der Markt herausbringt, welche Innovationen die Hersteller bieten und entwickelt sich mit ihnen weiter. Daraus können sich durchaus auch neue Anwendungsmöglichkeiten und Geschäftsfelder ergeben. Die zweite Möglichkeit ist zu schauen, wo ich mit der Digitalisierung Kosten sparen und Prozesse optimieren kann. Vor dieser Herausforderung stehen wir täglich. Jeder Unternehmer ist orientiert, Gewinne zu maximieren und Ressourcen zu sparen.

Haller: Der Harvard-Professor Clayton Christensen unterscheidet drei Innovationslogiken: Effizienzinnovationen, evolutionäre Innovationen und die disruptiven Innovationen. Sie schaffen neue Märkte oder transformieren zum Beispiel teure Lösungen in günstige. Ich behaupte, dass viele Unternehmen in Österreich aber nur auf der ersten Ebene operieren. Also: Wie bekommt man einen Prozess schneller, effizienter und digital hin? Das Problem ist aber, dass man viele Personen mit diesem Ansatz freisetzt. Nur, wenn alle drei Arten von Innovation in einer Ökonomie stattfinden, werden in Summe mehr Arbeitsplätze geschaffen.

Kopetz: Wir selbst haben eine sehr klare Strategie, damit wir immer wieder den Mut aufbringen, ins Risiko zu gehen und solche möglichen disruptiven Innovationen mit unseren Kunden anzugehen. Wir suchen uns Partner, die uns dabei helfen, den Weg in eine neue Wertschöpfungskette zu beschreiten. Die auch das Risiko mit uns abfedern. Das schaffen wir nur durch entsprechendes Eigenkapital, das als Fehlerkapital agiert. Wir sind ein Spieler, der noch eine kurze Vergangenheit und Tradition hat, daher ist es als Gründer-geführtes Unternehmen unser Selbstverständnis, unsere Zukunft selbst zu gestalten. Wir können somit furchtloser und kalkulierter angreifen.

Ulrich: Um welche Art von Partnerschaften geht es da bei Ihnen?

Kopetz: Wir suchen uns zum Beispiel für verschiedene Segmentpartner, die bereits in den relevanten Märkten verankert sind. Dadurch können wir uns auf unsere Kernkompetenz fokussieren und unseren Markterschließungsaufwand niedriger halten.



Für viele stellt sich die Frage, ob sie schon zu spät sind, meint Thomas Haller.

Besteht dabei die Gefahr, dass Partner zu Konkurrenten mutieren?

Kopetz: Man muss in Kauf nehmen, dass man sich mit manchen Partnern in manchen Markthemen auch auf den Füßen steht. Aber das Gemeinsame schafft trotzdem eine Risikobegrenzung. Kooperationen bringen mehr, als Dinge alleine zu tun.

Wie schwierig ist es denn, die richtigen Mitarbeiter für solche Unterfangen zu finden?

Ulrich: Wir haben immer geschaut, wer besonders qualifiziert ist und haben diese Mitarbeiter ganz gezielt weitergebildet.

Obwohl 76 % der Unternehmen in unserer Umfrage angeben, dass die Digitalisierung gravierende Veränderungen bringt, hat erst ein Drittel wirklich strategisch daran zu arbeiten begonnen. Warum lassen sie sich so viel Zeit?

Ulrich: In Wahrheit müsste sich ein Entwicklungsteam mit der strategischen Ausrichtung aufgrund der Digitalisierung beschäftigen. Dieses gibt es aber in KMU meist nicht. Man wächst daher mit den Kunden und der Branchendynamik an das Thema heran. Wenn man dann zum Beispiel die Produktion digitalisieren will, führt man internes und externes Know-how zusammen und startet die Umsetzung.

Unsere Digitalisierungsumfrage hat ergeben, dass in 64 % der Unternehmen mehrere Abteilungen für Digitalisierung zuständig sind, nur bei 11 % gibt es eine eigene Abteilung, und nur 39 % haben ein fixes Budget für das Thema eingeplant. Mit diesem Set-up dürfte es sehr schwer sein, einen Fokus auf die Entwicklung zu lenken. Was denken Sie?

Kopetz: Es geht immer um Agilität und um Resilienz. Das schafft man durch Fokussierung und Reflexion darüber, was die eigene Kernkompetenz heute ist und wo wir uns leichter als die Konkurrenz hin entwickeln können. Wo ist man wirklich gut? Man muss wissen, mit welchen 20 % des Aufwands man 80 % seines Umsatzes macht. Man kann nur dann agil sein und neue Themen angehen, wenn man sich nicht mit Nebenschauplätzen belastet und im Tagesgeschäft untergeht.

Haller: Zumindes über die Wichtigkeit des Themas sind sich mittlerweile alle einig. Es ist in vielen Branchen angekommen, dass es ohne gravierende Veränderungen nicht weitergehen wird. Für viele stellt sich sogar die Frage, ob sie vielleicht zu spät dran sind.

Kopetz: Aber warum setzen dann nur so wenige beherzte Maßnahmen? Ich glaube, dass es daran liegt, dass es uns insgesamt heute sehr gut geht. Die Dringlichkeit spüren viele noch nicht so stark. Dabei ist die Entwicklung auch aus der Vergangenheit heraus abzusehen. Um 1920 waren am meisten Pferde in der Stadt Wien unterwegs, dann kam die Motorentechnik und wurde zur größten Branche Europas. Denken wir an Smartphones, das kann sehr schnell gehen. Man muss Veränderungsbereitschaft zeigen, bevor einen die Veränderung selbst einholt! Da geht es um Mut. Es geht darum, dass man Szenarien entwickelt. Denn wir werden in zehn Jahren ganz woanders stehen als heute.

Gibt es ein Learning, das Sie teilen möchten?

Kopetz: Man muss eine geeignete Fehlerkultur etablieren und lernen, wie man kalkuliertes Risiko eingeht. Aber auch, wo man eine Bremse einbaut. Fehler müssen möglich sein – wenn man aus ihnen lernt und es dann im zweiten Anlauf besser macht.

Haller: Ich glaube, dass der Schlüssel zum Erfolg darin liegt, alte Denkbarrieren aufzubrechen. Denn Wissen ist das ein-

**Sieht Investitionen und Talentförderung als Schlüssel zur Weiterentwicklung:
Florian Ulrich.**



zige Gut, das mehr wird, wenn man es teilt. Wissen ist durch die Digitalisierung überall verfügbar – in unseren Köpfen ist das aber noch nicht immer angekommen.

Ulrich: Aus meiner Sicht braucht es unternehmerische Investitionsfreudigkeit, um die Digitalisierung nützen zu können. Ohne Investitionen und ohne Talentförderung kann man sich nicht weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen. ◀