

Digitale Transformation der Wertschöpfung im Handwerk – ein Orientierungsrahmen

Wissenschaftliche Tagung des D H I am 02.11.2018 in Berlin
Prof. Dr. Gunther Friedl

Agenda

- 1 Digitale Transformation – Führungsaufgabe im Kontext der Digitalisierung
- 2 Studienaufsatz
- 3 Ein Orientierungsrahmen für Betriebe

Digitale Technologien verändern Gesellschaft und Wirtschaft grundlegend



Quelle: <https://www.br.de/nachricht/homo-digitalis-wie-die-digitalisierung-den-menschen-veraendert-100.html>,
<http://www.maz-online.de/Brandenburg/Wir-wollen-nicht-das-Gefuehl-fuer-Holz-verlieren>

Die digitale Transformation ist eine Alltagsaufgabe für alle Manager – seien es Vorstände oder Betriebsinhaber

SIEMENS

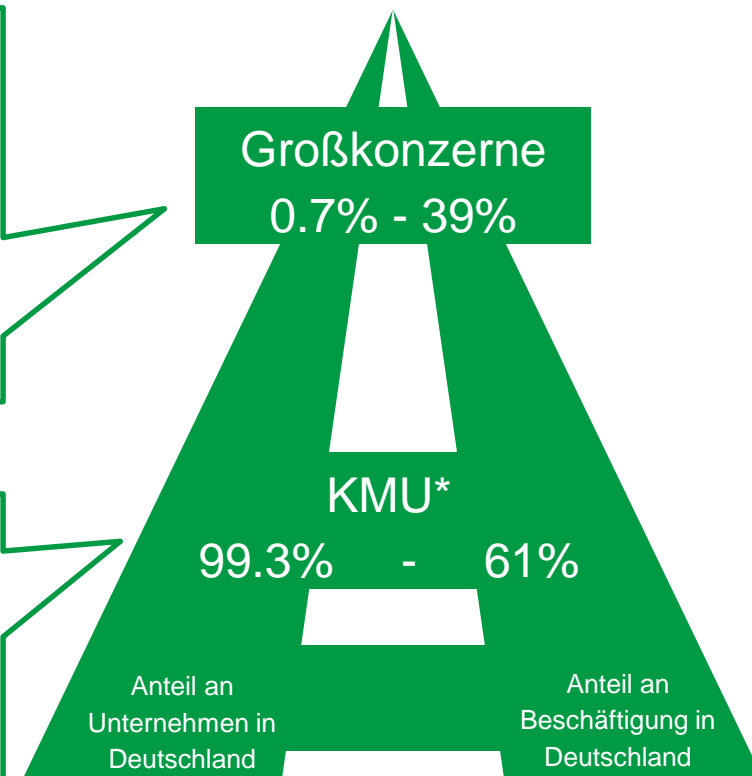
„Noch nie war die Welt so vernetzt wie heute. Milliarden von intelligenten Geräten und Maschinen erzeugen riesige Datenmengen, die reale und virtuelle Welt miteinander verschmelzen lassen. Die Verwandlung dieser riesigen Datenmengen in wertvolle Daten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.“

www.siemens.com/global/de/home/unternehmen/themenfelder/digitalisierung.html



„Um in Zeiten der Digitalisierung wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben, benötigt jedes Unternehmen, ganz gleich aus welcher Branche, eine individuelle Digitalisierungsstrategie.“

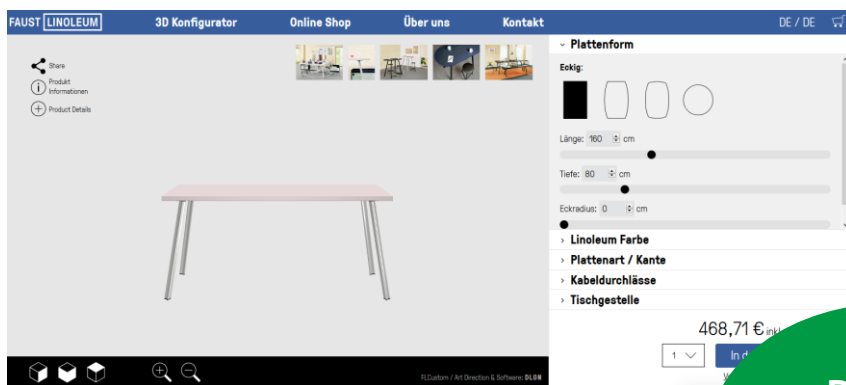
<https://handwerkdigital.de/angebote/5-schritte-zur-digitalisierung/>



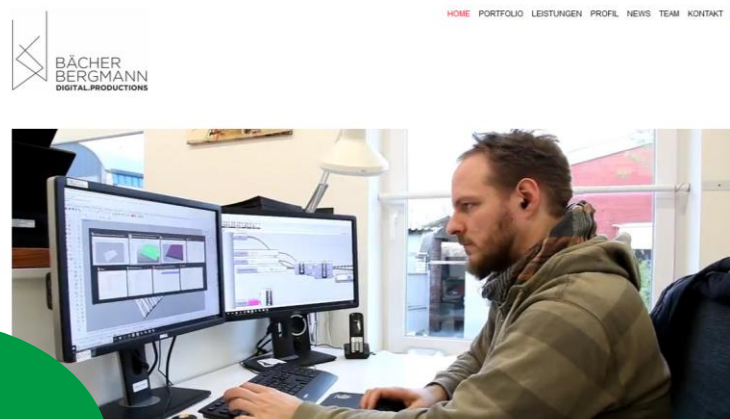
*Definition KMU: < 250 Mitarbeiter; <50 Mio. EUR Umsatz
Quelle: Statistisches Jahrbuch 2017

Kein Unternehmensbereich darf bei der Abwägung von Chancen durch Technologie ausgenommen werden

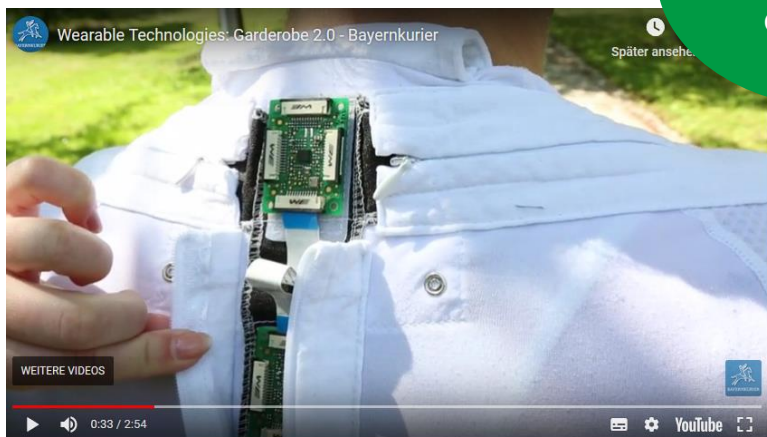
Vertrieb (z.B. Online-Shop mit Konfigurator)



Produktion (z.B. Computergestützte Fertigung)



**Digitale
Entwicklungs-
optionen**



Produkte (z.B. die digitale Kleidung)



Mitarbeiterwerbung (z.B. via Social Media)

Quelle: <https://faustlinoleum.de/de>, <https://digital.productions/>, <https://starringer.com/2016/time-for-change/>, <https://metzgerei-hack-freising.de/>

Agenda

- 1 Digitale Transformation – Führungsaufgabe im Kontext der Digitalisierung
- 2 Studienaufsatz
- 3 Ein Orientierungsrahmen für Betriebe

Fragen der digitalen Transformation betreffen (fast) alle Betriebe - das LFI möchte hier Orientierung geben



?

Welche Auswirkungen haben digitale Technologien auf ...

... meine Strategische Ausrichtung?

... meine Wertschöpfung?

... meine Unternehmensstruktur?

... meine Unternehmensfinanzen?

...

Im Fokus dieser Untersuchung

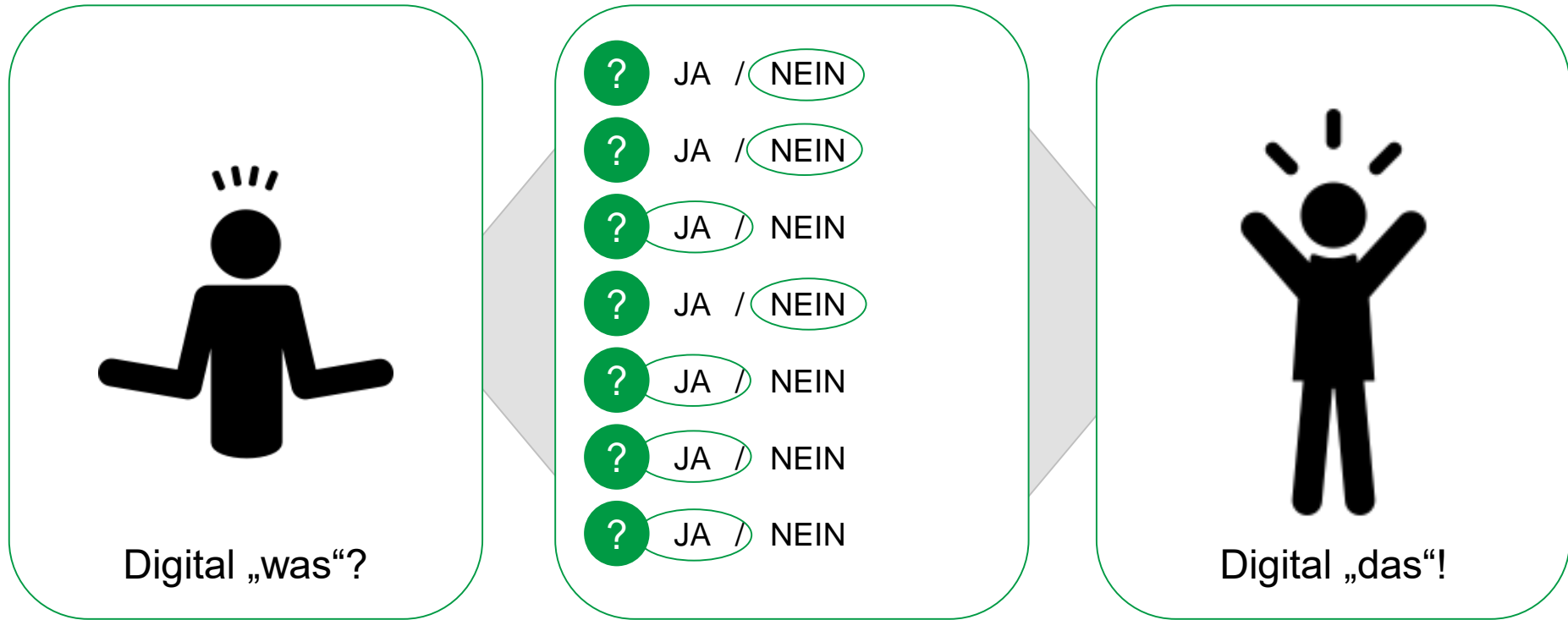


- Fokus: **Marktführer im Handwerk** in Bezug auf **digitale Transformation**
z.B. technologiebasierte **Produkte, Prozesse, Dienstleistungen**
- Tiefeninterviews mit Betriebsinhabern und sonstigen Verantwortlichen Mitarbeitern*

- Welche Fragen haben Sie sich gestellt, als Sie Ihren Betrieb digitalisiert haben?
- Wie waren Ihre Antworten darauf?

*Triangulation mit zusätzlichen Datenquellen: Internetseiten, Zeitungsartikel, Interviews, Bücher, Publikationen in Fachzeitschriften

Ziel: Unternehmen wird in der Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation ein Orientierungsrahmen gegeben



Agenda

- 1 Digitale Transformation – Führungsaufgabe im Kontext der Digitalisierung
- 2 Studienaufsatz
- 3 Ein Orientierungsrahmen für Betriebe

Mit Blick auf Wertschöpfung konnten vier potentielle Inhaber-Perspektiven der Digitalen Transformation identifiziert werden



1. Angebotsausweitung: Fragen mich meine Kunden nach neuen Produkten oder Dienstleistungen?

1.

Fragen mich meine Kunden nach neuen Produkten...?

... in **Ergänzung** zu dem, was ich ihnen heute bereits **anbiete**?

... die ich **heute noch nicht im Angebot** habe, die aber gut zu meinem Portfolio passen würden?

2.

Fragen mich meine Kunden nach neuen Dienstleistungen...?

... in **Ergänzung** zu dem, was ich ihnen heute bereits **anbiete**?

... die ich **heute noch nicht im Angebot** habe, die aber gut zu meinem Portfolio passen würden?

Reichweite der Wertschöpfung: Kann ich meine Wertschöpfungsposition horizontal oder vertikal erweitern?

Horizontal

1. Sehe ich auf Basis der Ressourcen meines Betriebs die Möglichkeit, neue Produkte/Services anzubieten?

z.B. durch **Größenvariation**?

z.B. durch **zusätzliche Services**?

2. Kann ich auf Basis der Ressourcen meines Betriebs weniger Produkte, aber dafür höhere Stückzahlen produzieren?

z.B. indem ich durch **Programmierung** die **Maschinenlaufzeit erhöhe**?

z.B. indem ich **mehr Arbeitsschritte maschinell durchführen** lasse?

Vertikal

3. Kann ich mehr Schritte der Wertschöpfungskette meines Angebots übernehmen?

z.B. indem ich **Produkte selbst herstelle, die ich bisher zugekauft habe**?

z.B. indem ich **vorgelagerte Gewerke selbst ausführe**?

4. Kann ich meine Wertschöpfungstiefe reduzieren?

z.B. indem ich **unrentable Produkte nicht mehr herstelle**?

z.B. indem ich **Leistungen von Partnern zukaufe**?

3.

Kunden und Märkte: Welche Chancen sehe ich mit Blick auf meine strategische Positionierung?

1.

Sehe ich Wachstumspotenzial bei Kundengruppen, die ich heute noch nicht fokussiere?

z.B. Private Kunden?

z.B. Geschäftskunden?

2.

Kann mein Unternehmen bei aktuellen Zielkunden stärker wachsen?

z.B. innerhalb meiner **bestehenden Zielregion**?

z.B. in einer **geografisch erweiterten Zielregion**, ggf. auch im **Ausland**?

1.

Bestehen Automatisierungspotentiale in meinem Prozess der Auftragserbringung?

z.B. in der **Materialhandhabung**

z.B. in der **Produktionsvorbereitung**

z.B. in der **Produkt-/Gewerkfertigung**

2.

Besteht die Möglichkeit zum Einsatz digitaler Technologien in Begleitprozessen (Auftragserlangung, -vorbereitung, -nachbereitung)?

z.B. in der **Bestellung/Auftragsanbahnung?**

z.B. in der **Kalkulation**

z.B. in der **Auftragsverwaltung**

z.B. **Lager-/Materialmanagement**

z.B. **Rechnungsstellung**

Fazit: Digitale Transformation muss nicht 999.954* mal neu erfunden werden

- ! Bei in der digitalen Transformation führenden Betrieben tauchen immer wieder identische Fragen auf.
- ! Kein digital führender Handwerker hat Angst vor zu starker Konkurrenz aus dem Handwerk – es gibt genug „Sweet Spots“ für alle.
- ! Besser das Handwerk besetzt industrielle Nischen, als die große Industrie besetzt Massengeschäft des Handwerks.
- ! In jedem Betrieb gibt es digitale Entwicklungspotenziale. Eine strukturierte, wertfreie Auseinandersetzung mit dem Thema ist zentral.

* Anzahl Handwerksbetriebe per 31.12.2017; Quelle: www.zdh-statistik.de

Weitere Ansätze zur Erforschung der digitalen Transformation in Handwerksbetrieben werden bereits verfolgt

**Persönliche Offenheit und Einstellung
des Betriebsinhabers?**

**Kompetenzen – des Inhabers sowie
der Mitarbeiter**

**Betriebsstrukturen und -
organisationsformen**