MANDANTENBRIEF 10 / 2016

4.0

Der Begriff 4.0 hat einen wahren „Hype“ ausgelöst, dies in Kombination mit gefühlten, nicht bestimmbaren Unsicherheiten und einem damit nicht klar definierten Change Prozess, der Ungewissheit hinsichtlich der neuen Strukturen mit sich bringt und einer Befürchtung, einen wichtigen Trend zu verpassen. Wie soll man mit dem Thema 4.0 strukturiert umgehen?

4.0 umfasst sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Prozesse:
Unter internen Prozessen sind alle Funktionsbereiche, angefangen von Produktion / Operations, der Einkaufsseite bis hin zu der Absatzseite zu verstehen. Im Idealfall erhält der Verkaufsbereich Marktinformationen, die er absatzseitig in Plan- und Ist-Zahlen umsetzt, diese an die Produktion weitergibt, wobei der Operations-Bereich dann mit den geplanten Absatzzahlen an die vorhandenen Produktionskapazitäten herangeht, die Lagerbestände analysiert und diese Information dann an den Einkauf weitergibt.Typisch externe Prozesse umfassen solche Informationen, die das Unternehmen von der Marktseite her gewinnt, wie beispielsweise die Absatzzahlen, wie das passende Produktportfolio aussieht oder indem man die Einkaufsdaten fremder oder befreundeter Unternehmen verarbeitet. Bevor man sich jedoch mit externen Daten – wenn man sie dann bekommt – beschäftigt, ist zunächst die Hausaufgabe mit den unternehmensinternen Daten und Prozessen zu erledigen. Dies ist der *technologisch-organisatorischer Aspekt* des Themas 4.0.

Die „Kunst“ besteht somit darin, 4.0 als strategischen Prozess „groß“ zu definieren, jedoch bei der Umsetzung „klein“ anzufangen: „think big – implement small“. Somit wird ein Gesamtrahmen festlegt, der dann pragmatisch Schritt für Schritt abgearbeitet wird. Oft hilft hier schon eine Trennung in Standard- / Routineprozesse und in Einmal- / Sonderprozesse, um eine Struktur für den Problemkreis zu erhalten. Man sollte sich in dieser Projektphase jedoch nicht mit Sonderproblemen, wie beispielsweise der „Losgröße 1“ beschäftigen – das können große Konzerne besser als mittelständische Unternehmen. Interessant ist, daß das Problem der „Losgröße 1“ bei einem Automobilhersteller dadurch gelöst wird, daß bestimmte Farb- und Ausstattungsvarianten einfach nicht mehr zugelassen werden. Darüber hinaus ist die Thematik make-or-buy in jedem Fall auch bei den Routineprozessen mit zu berücksichtigen. Hier kommt der *kommerzielle Aspekt* bei der Thematik 4.0 ins Spiel, sprich was muss selbst be- / erarbeitet werden und was kann outgesourct werden.

Sehr großen Wert sollte man auf den Datencharakter legen, nämlich die Datenqualität, -quantität und -sicherheit. Insbesondere dann, wenn vertrauliche Daten bei 4.0 mit berücksichtig werden, ist darauf zu achten, daß diese Daten daraufhin überprüft werden sollten, ob sie vor- oder nachgelagerten Unternehmen überhaupt zur Verfügung gestellt werden sollten. Hier kommt die Komplexität von 4.0 zum Ausdruck: 4.0 umfasst die Thematik, welche Daten ich gebe und andererseits welche Daten ich haben möchte. Vor dem Hintergrund der *Daten-Sensibilität* kommt somit das Thema der Vertraulichkeit der Daten beziehungsweise das der Datensicherheit mit ins Spiel.

Bevor man sich mit der Thematik 4.0 auseinandersetzt, sollte man jedoch die *Kommunikationsstrategie* festlegen – ein sehr oft vernachlässigter Aspekt. Der Hintergrund besteht darin, daß unterschwellig bei einem 4.0 Changeprojekt angefangen von atmosphärischen Störungen über persönliche Befindlichkeiten bis hin zur Arbeitsplatzsicherheit der Faktor Mensch mit berücksichtigt werden muss. Hier spielt der HR-Bereich eine wichtige Rolle und dies bedeutet für diesen Funktionsbereich zugleich die große Chance, bei der Projektvorbereitung bis hin zur Rolle als Projekttreiber eine wichtige Aufgabe zu übernehmen.

Mit anderen Worten ist 4.0 kein primäres Thema der IT und / oder der Technik – wie gerne in der Presse dargestellt wird – sondern vielmehr ein Thema „um den Faktor Mensch“ herum. Somit sind folgende Aspekte beim Thema 4.0 zu berücksichtigen: der technologisch-organisatorische und der kommerzielle Aspekt neben dem der Datensensibilität und dem einer alles überlagernden Kommunikationsstrategie.

* * *

Zur Diskussion der einen oder anderen Fragestellung stehen Ihnen die erfahrenen Berater der TMC - Gruppe jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihre
TMC
TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS – Gruppe