

Autor: Kai Lucks

Mediengattung: Online News

Ressort: Megatrends

Weblink: <https://www.dasinvestment.com/digitalisierung-industrie-40-deutschland-bundesverband-mergers-und/>

Merger-Experte Kai Lucks

## So digital ist Deutschland

Staat und Wirtschaft müssen digital gut aufgestellt sein, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Die Umsetzung entsprechender Strategien kommt jedoch nur schleppend voran. Hier erklärt Kai Lucks vom Bundesverband Mergers & Acquisitions, was hinter der vierten industriellen Revolution steckt.

Mit großen Umwälzungen und geradezu disruptiven Veränderungen versuchen die Volkswirtschaften der Welt, bestehende ökologische, soziale und wirtschaftliche Probleme in den Griff zu bekommen und Eskalationen entgegenzuwirken, die unsere Zukunft ernsthaft gefährden. Es ist ein günstiger Umstand, dass wir in der Phase der größten Umbrüche und radikalsten Umwälzungen der Neuzeit über jene Instrumente verfügen, ohne die keine der anstehenden Transformationen bewältigt werden kann: die Digitalisierung und die allumfassende Vernetzung von Menschen, Organisationen und Maschinen.

Die [Industrie 4.0](#) bietet für diesen Transformationsprozess nicht nur Werkzeuge für die produzierende Industrie und speziell deren Fertigungsprozesse, sondern umfasst alle Prozesse und alle Akteure. Das Internet und die Rechenzentren als informationelles Rückgrat verbinden alle und alles. Zunächst sollten wir also mit dem Missverständnis aufräumen, dass die Industrie 4.0 nur den Bereich der Produktbereitstellung wie Beschaffung oder Produktion betrifft. Vielmehr gehen die unternehmensinternen Prozesse darüber hinaus und betreffen alle, die zur Gesamtleistung des Unternehmens beitragen, nämlich Management, Strategie, Einkauf, Verwaltung, Finanz- und Rechnungswesen und Personalwesen.

Die Digitalisierung und Vernetzung im Unternehmen umfasst alle Aktivitäten und macht auch vor der Verwaltung nicht halt. Insofern sind Verwaltungen in Unternehmen untrennbare Bestandteile von Unternehmensmodellen 4.0. Das Konzept der unternehmensübergreifenden Ökosysteme endet auch nicht an Branchengrenzen oder an der Industrie. Vielmehr ist es ein Kennzeichen unserer hoch entwickelten Industriegesellschaft, dass auch der öffentliche Sektor

mit seinen Ämtern, Verwaltungen und Ministerien Teil des allumfassenden Netzwerks ist. Es ist gängige Praxis, dass Unternehmen ihre relevanten Daten direkt an die Steuerbehörden übermitteln, die mit automatisierten Verfahren Steuern berechnen und Bescheide versenden – alles papierlos über das Internet. Insofern ist es an der Zeit, den Begriff Industrie 4.0 in Richtung einer Industriegesellschaft 4.0 neu zu interpretieren.

So kann die öffentliche Verwaltung als Vorreiter für ein datenbasiertes digitales Ökosystem fungieren, das Unternehmen und Bürgern die erhoffte Effizienz, Effektivität und Entbürokratisierung bringt. Dazu gibt es bereits eine Reihe von Konzepten und Projekten. Gelingt es, diese Vorarbeiten ebenen- und sektorübergreifend zu verknüpfen, könnten durchgängige Prozessketten und innovative Dienstleistungen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft entstehen. Daten spielen dabei eine Schlüsselrolle, um Synergiepotenziale zu erschließen und innovative Dienstleistungen zu entwickeln. Konzepte für datenbasierte Dienstleistungsplattformen für die öffentliche Verwaltung gibt es bereits. Ansätze aus der Industrie 4.0 werden aufgegriffen und weiterentwickelt, zum Beispiel unter dem Schlagwort „Smart Data for Public Services“. Darauf aufbauend können Verwaltungsökosysteme entwickelt werden, in denen beispielsweise Rathäuser vernetzt werden, wodurch unterschiedlichste Dienstleistungen harmonisiert und zentral an verschiedenen Standorten erbracht werden können. So viel zu den Konzepten und Potenzialen. Bei der Umsetzung sieht dagegen leider eher kritisch aus.

Im Vergleich zur Wirtschaft hinkt der

öffentliche Sektor bei der [Digitalisierung](#), seiner Vernetzung sowie der Standardisierung und Bereitstellung seiner Dienstleistungen noch um Jahre hinterher. Deutschland tut sich wegen der Vielfalt der Akteure – Bundesländer, Verwaltungsebenen et cetera – und aufgrund von Überregulierung, Starrheiten und Ängsten besonders schwer mit Innovationen. Alle unsere Nachbarländer sind da schon weiter. Europaweit vereinbarte Ansätze, wie das vor zehn Jahren vereinbarte Once-only-Prinzip, wonach es ausreichen soll, eine persönliche Grundinformation nur einmal an eine Behörde zu geben, woraufhin alle Ämter auf diese zugreifen können, werden in unserem Land nicht umgesetzt. Zwar werden optimistische Programme für die Wirtschaft auf höchster politischer Ebene veröffentlicht. Die Umsetzung in den eigenen Reihen steht dem aber oft diametral entgegen. Dies wirkt sich auch auf die Wirtschaft aus, die sich mit langsamen Verwaltungsverfahren und Bürokratien herumschlagen muss, die noch weitgehend mit Papier und Fax arbeiten. Jüngste Versuche, die Prozesse deutschlandweit zu vereinheitlichen und die zuständigen Verwaltungen zu vernetzen, sind gescheitert.

Die Umstellung eines klassisch funktionierenden Unternehmens auf einen Betrieb mit durchgängiger intelligenter Vernetzung aller Prozesse, mit umfassender Integration von Mensch und Maschine, stellt auf für die meisten Unternehmen noch eine große Herausforderung dar, selbst wenn der IT-Hintergrund bereits fortgeschritten ist. Dies gilt sowohl für das Ausmaß der Umstellung auf eine umfassende informationelle Durchdringung der Prozesse als auch für die damit verbundenen Ressourcen, die für die Umstellung und Risikoprävention benötigt werden. Die Bundesregierung hat die Bedeutung von

Informationstechnologie und digitaler Vernetzung als entscheidende Hebel zur Weiterentwicklung unserer Wirtschaft und zur Sicherung unseres Wohlstands erkannt. Das hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz in seinem Frühjahrsgutachten 2022 Industrie 4.0 für den Wirtschaftsstandort Deutschland festgestellt:

- 95 Prozent der Unternehmen sehen die Industrie 4.0 als Chance
- 6 von 10 Unternehmen nutzen bereits Industrie-4.0-Anwendungen
- 91 Prozent der Industrieunternehmen sehen die Industrie 4.0 als Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie
- 75 Prozent der Industrieunternehmen glauben, dass die Industrie 4.0 die CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren wird

Diese Stellungnahmen wecken Hoffnungen und ignorieren leider noch die Hürden der Umsetzung. Wir mögen reich an Konzepten und Technologien sein, aber wir sind schwach, wenn es um die Umsetzung geht. Bei allem Erfindungsreichtum und aller Forschungsförderung findet die Kapitalisierung von Ideen, Konzepten und Erfindungen, die der Industrie 4.0 zuzurechnen sind, vor allem und viel schneller bei unseren Konkurrenten statt, insbesondere in den USA und China. Dies ist für die weitere Entwicklung unserer Wirtschaft besonders kritisch, weil durch den Wirtschaftsboom und die niedrigen Zinsen Unternehmen am Markt verbleiben konnten, die unter schwierigeren Randbedingungen längst verdrängt worden wären. Durch die [Corona-Wellen](#) – zu Beginn der Wellen wurde mit zusätzlichen 100.000 Unternehmensinsolvenzen gerechnet – sind auch unternehmerische Schäden entstanden, die sich noch nicht in Form von Betriebsschließungen niedergeschlagen haben.

### **Insolvenzen nur durch neue Geschäftsmodelle zu kompensieren**

Prognosen von Wirtschaftsinstituten sagen voraus, dass der Transformationsdruck und die mittelfristig noch zu erwartende große Insolvenzwelle, die wir durch eine boomende Wirtschaft in Verbindung mit für den Markt zu niedrigen Kapitalkosten erleben, nur durch neue Geschäftsansätze kompensiert werden können. Diese müssen eng mit Hightech-Innovationen, einer weitrei-

chenden Digitalisierung und einer allumfassenden Kommunikation auf Basis neuester Infrastrukturtechnologien verbunden sein. Dazu gehören der aktuelle Ausbau von 5G und die vorbereitende Forschung und Entwicklung für 6G in internationalen Konsortien.

Die Dimensionen des Wandels lassen sich auf unterschiedlichste Weise abbilden. Häufig genannt werden die Optimierung von Prozessen, die Flexibilisierung von Tätigkeiten, der grundsätzliche Transformationswillen, die Steigerung des Kundennutzens und die Minimierung des Ressourceneinsatzes. Um den Wandel zu messen und Reproduzierbarkeit und Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen Prozesse und Produkte umfassend abgebildet und mit Daten hinterlegt werden.

Ein weitergehendes Konzept fordert virtuelle Bilder von realen Produkten und Prozessen. Auch dieses Konzept löst bei den Betroffenen – vor allem der älteren Generation – Bedenken aus, da sie meist aus realen, greifbaren Handlungs- und Produktwelten kommen. Widerstand aus den Reihen der erfahrenen Werksmeister gegen die Transformationsbeauftragten bricht erst relativ spät aus, wenn den Vertretern der alten Welt die Tiefe der Veränderung und die persönlichen Konsequenzen erst nach einer Reihe ausführlicher Gespräche wirklich klar werden. Bis dahin sind jedoch bereits erhebliche Anstrengungen und Zeit investiert worden, die praktisch abgeschrieben werden müssen, bis sich die streitenden Parteien diplomatisch auf gemeinsame tragende Richtungsänderungen einigen. Tatsache ist also, dass die Umsetzung des Wandels im Spannungsfeld der Kräfte viel mehr Zeit kostet, viel mehr Ressourcen bindet und viel größere Risiken birgt, als sich die Prediger des Wandels vorstellen konnten. Dabei müssen auch Rückschläge verkraftet werden, wie es derzeit zum Beispiel die chemische Industrie zu vermelden hat.

Umfragen unter größeren Unternehmen auf dem internationalen Parkett zeigen Diskrepanzen zwischen den hohen Erwartungen und den praktischen Umsetzungserfahrungen bei der Transformation zur Industrie 4.0. Zwar gibt es in den meisten Unternehmen eine Begeisterung für die Transformation und ehrgeizige Pläne für zukünftige Investitionen. Gleichzeitig sind aber auch Lücken in der Vernetzung der Pläne und Maßnahmen auffällig. Während die digitale Transformation in den

Unternehmen bereits konkrete Formen annimmt, gibt es Verzögerungen bei der Strategie, der Umgestaltung der Lieferkette, der Vorbereitung der Belegschaft und den Treibern für Investitionen. Die Inkonsistenzen zwischen Theorie und Praxis sind ein Indiz dafür, dass zwar eine ausgeprägte Bereitschaft besteht, sich mit der digitalen Transformation auseinanderzusetzen, die Unternehmen aber größtenteils noch darum ringen, einen Weg zu finden, wie sie die Optimierung ihres aktuellen Geschäfts mit den durch Technologien im Kontext der Industrie 4.0 geschaffenen Möglichkeiten in Einklang bringen können.

Die Industrie 4.0 bezeichnet, wie bereits erläutert, die allumfassende Vernetzung verschiedener Marktteilnehmer. Diese Vernetzung von Unternehmen untereinander beinhaltet jede Form der informatischen und betrieblichen Zusammenarbeit. Dazu gehören:

- Dienstleistungsketten, zum Beispiel vom Zulieferer über die Produktion und Montage bis zum Logistikdienstleister
- Wettbewerbsbeziehungen: Gegensätze im direkten Wettbewerb, Zusammenarbeit in Verbänden und über Organisationen, wie Industrie- und Handelskammern, hinweg
- Einbindung von Dienstleistern auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette und für alle Prozesse
- Anbieter von Services und Infrastruktur für Daten- und Kommunikationstechnologie, Datenhosting und -verarbeitung (wie Cloud, Fog und Edge Computing)
- Entgrenzung von Unternehmen, die zunehmend als Kombination von Herstellern und Kunden auftreten, so genannte Prosumer oder Xsumer. Xsumer steht für Verbraucher, die bei Nachfragespitzen, wie zum Beispiel der Einspeisung vom Strom über die Netze mittels Photovoltaik, als Hersteller einspringen
- Entstehung sogenannter digitaler Ökosysteme, in denen jede aufkommende Marktnische in Bezug auf Angebot und Nachfrage in kurzer Zeit besetzt wird, sowohl durch Diversifizierungen bestehender Akteure als auch durch neue Marktteilnehmer wie Start-ups, stationäre und online-basierte Gründer.
- Permanente, temporäre und regionale Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit wie Konsortien, Pro-

jektgesellschaften, Einkaufsgemeinschaften – meist ohne Kapitalunterstützung.

- Kapitalgestützte Formen des unternehmerischen Zusammenschlusses wie Joint Ventures.
- Formen der Zusammenarbeit zwi-

schen Unternehmen und dem öffentlichen Sektor, wie zum Beispiel Public Private Partnerships.

Unternehmen, die öffentliche Hand und alle Bürger müssen also noch viel stärker umdenken und innovationsoffener

sein als bisher. Wir stehen quasi noch am Anfang der Entwicklung, die Wirtschaft und Gesellschaft noch massiver verändern werden, als wir es uns aktuell überhaupt vorstellen können.



Kai Lucks ist Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Mergers & Acquisitions., Bundesverband Mergers & Acquisitions

**Wörter:** 1370

© 2022 PMG Presse-Monitor GmbH & Co. KG