

Abstract

Titel: Konzeption eines Modells zur digitalen Transformation für ein KMU in der Maschinenbaubranche

Kurzzusammenfassung:

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist der Prozess der digitalen Transformation in einem KMU, das in der Maschinenbaubranche agiert. Das zentrale Ziel der Arbeit liegt dabei in der Entwicklung eines spezifischen Modells zur Umsetzung des Prozesses der digitalen Transformation, dass die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens berücksichtigt. Als Resultat kann ein achtstufiges Konzept erarbeitet werden, das auf dem Acht-Stufen-Modell nach Kotter (2011, S. 137-158) basiert. Durch im Rahmen der Arbeit geführte Interviews mit Expertinnen und Experten aus vergleichbaren Unternehmen kann die Praxistauglichkeit des entworfenen Konzepts qualitativ bestätigt werden. Es ist damit grundsätzlich zum Einsatz durch KMU der Maschinenbaubranche geeignet.

Verfasser/in:	Thomas Schweizer
Herausgeber/in:	Prof. Dr. Oliver Christ
Veröffentlichung (Jahr):	2020
Zitation:	Thomas Schweizer, 2020, Konzeption eines Modells zur digitalen Transformation für ein KMU in der Maschinenbaubranche. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte:	Digitalisierung, Transformation, Change-Management

Ausgangslage

Betrachtet wird ein KMU mit etwa 450 Beschäftigten, das in der Maschinenbaubranche im Bereich des Druckmaschinenbaus tätig ist. Im Unternehmen sind die Auswirkungen der Digitalisierung bereits deutlich zu spüren. Etwa sind digitale Drucksysteme im Markt schon seit Jahren akzeptiert und sie setzen sich immer weiter durch. Das Unternehmen wird somit spürbar von dieser Digitalisierung getrieben, sodass eine umfassende digitale Transformation des Unternehmens angestrebt wird. Demzufolge sollen sämtliche Geschäftsprozesse des Unternehmens in der langfristigen Perspektive digitalisiert werden. Jedoch fällt dem Unternehmen das strategische Manövrieren innerhalb dieses Prozesses sichtbar schwer. Es fehlt eine strukturierte Herangehensweise zur Orientierung, um einen Kurs zu setzen, zu beschreiten und gegebenenfalls zu korrigieren. Das betrachtete KMU weist somit einen hohen Bedarf an der Entwicklung eines fundierten und systematischen Prozesses der digitalen Transformation auf, der durch einen Leitfaden Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Prozesses vorgibt.

Ziel

Die erste zentrale Zielsetzung der Arbeit liegt in einer differenzierten und tiefgreifenden Analyse der Bedeutung und der Auswirkungen der digitalen Transformation auf Unternehmen. Hierbei soll insbesondere auf die Fragestellung eingegangen werden, ob es sich bei der digitalen Transformation um eine Stufe handelt, die von Unternehmen einmal bewältigt werden muss oder ob sich die digitale Transformation als stetigen Prozess charakterisieren lässt. Darüber hinaus sollen die vorgestellten Konzepte und Modelle auf ihre Übertragbarkeit auf spezifische Branchen oder Unternehmensgrößen hin geprüft werden.

Das zweite zentrale Ziel beinhaltet die Entwicklung eines geeigneten Konzepts für das vorgestellte KMU der Maschinenbaubranche zur Umsetzung der digitalen Transformation. Das Konzept sollte dabei auf validen theoretischen Grundlagen beruhen und dabei zugleich eine hohe Praxistauglichkeit aufweisen. Wichtige Teilfragen bei der Entwicklung eines solchen Modells beziehen sich auf die Identifizierung zentraler Elemente, die das Modell zur erfolgreichen Anwendung aufweisen muss, die angestrebte Flexibilität des Modells oder in welchen Unternehmensbereichen die primäre Anwendung erfolgen sollte.

Vorgehen

Zunächst werden die theoretischen Zusammenhänge, die in Verbindung zur digitalen Transformation stehen, dargelegt. Dazu findet eine systematische Auswertung der theoretischen Literatur zu diesem Themenkomplex statt. Bei der Literatur stehen hierbei neben dem Thema der Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation Konzepte und Modelle zur Umsetzung von allgemeinen Veränderungsprozessen in Unternehmen im Vordergrund. Diese Modelle werden anschliessend auf den Prozess der digitalen Transformation übertragen. Ein weiterer Schwerpunkt der Literaturlauswertung liegt in der Beschreibung der spezifischen Rahmenbedingungen von kleinen und mittleren Unternehmen auf der einen Seite und der Maschinenbaubranche auf der anderen Seite. Damit soll es möglich werden, die allgemeinen Konzepte auf diese spezifischen Unternehmen zu übertragen, um so ein geeignetes Konzept der digitalen Transformation entwickeln zu können.

Neben dieser Auswertung der theoretischen Literatur wird im Rahmen der Arbeit zudem eine eigene qualitative Studie durchgeführt. Dazu werden drei Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Führungsverantwortung geführt, die ebenfalls in mittelständischen Unternehmen der Maschinenbaubranche tätig sind. Diese Experteninterviews dienen dazu, das aus den theoretischen Überlegungen heraus entwickelte Konzept zur Umsetzung der digitalen Transformation auf seine Eignung und Praxistauglichkeit hin zu prüfen. Ausserdem können die Interviews dazu dienen, mögliche Verbesserungspotenziale innerhalb des Konzepts aufzuzeigen.

Erkenntnisse

Es kann aufgezeigt werden, dass der Prozess der digitalen Transformation tiefgreifende Auswirkungen auf sämtlichen Unternehmensebenen hat. So lassen sich weitgehende Effekte beispielsweise bezüglich der gesamten Wettbewerbssituation des Unternehmens (etwa in Bezug auf Kundinnen und Kunden oder Lieferantinnen und Lieferanten), aber auch bezüglich der eigenen Beschäftigten oder der gesamten Unternehmensstrukturen feststellen. Hierbei wird deutlich, dass es sich bei der digitalen Transformation nicht um eine Stufe handelt, sondern um einen kontinuierlichen Prozess, der eine stetige Veränderung des Unternehmens erforderlich macht.

Die theoretischen Modelle und Konzepte, die in Verbindung zur digitalen Transformation stehen, lassen sich grundsätzlich auf verschiedene Branchen und Unternehmensgrössen über-

tragen. Allerdings müssen die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen bei der Konzeptübertragung berücksichtigt werden. So kann auch das Acht-Stufen-Modell nach Kotter (2011, S. 137-158), das allgemeine Veränderungsprozesse in Organisationen beschreibt, auf die digitale Transformation in KMU der Maschinenbaubranche übertragen werden, sodass auf dieser Grundlage ein eigenes Modell zur digitalen Transformation entwickelt werden kann. Die qualitative Überprüfung dieses entwickelten Konzepts anhand der Experteninterviews zeigt dabei eine grundsätzlich hohe Eignung und gute Praxistauglichkeit dieses Modells auf. Für kleine und mittlere Unternehmen eignet sich das entwickelte Konzept damit für den Einsatz in der Praxis zur Umsetzung der digitalen Transformation.

Literaturquellen

Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.