

# Produktion

Jahre

[www.produktion.de](http://www.produktion.de)

21. September 2022 · Nummer 13



## IT-Prozesse

Die Digitalisierung verschlingt viele Ressourcen. Intelligente Prozessautomatisierung kann hier die Lösung sein.

12

## Robotik

So realisierte Mutz Maschinenbau bei Plocher Möbelemente zwei Anlagen zum roboterbasierten Ab stapeln.

14

## Digitalisierung

Damit Digitalisierung gelingt, ist Technologie wichtig. Fataler Fehler: Oftmals wird die kaufmännische Seite übersehen.

38

## SERIE Industriegeschichte

Im Jahre 2009 ließ Pilz die Welten Sicherheit und Automation verschmelzen. Das war die Geburtsstunde der PSS 4000.

08

# Top-Job

Der Run auf die besten Kräfte ist in vollem Gange. Welche Strategie Start-Ups und Traditionsunternehmen hier einschlagen, um Fachkräfte zu gewinnen **Seite 10**



Bild: Robert Kneschke - stock.adobe.com

**mj** connect

Hand in hand for tomorrow

**SCHUNK**

Ab jetzt kann Ihr Roboter Entgraten, Schleifen & Polieren.

Mit den neuen SCHUNK-Werkzeugen.

Erfahren Sie mehr unter:

[schunk.com/remendo](http://schunk.com/remendo)





# Damit die digitale Transformation im Mittelstand gelingt

Häufig wird das Thema Digitalisierung nur aus technologischer Sicht betrachtet. Das ist eindeutig zu wenig. Denn bei der Digitalisierung gilt es, die kaufmännischen Themen mindestens gleichrangig zu behandeln.

Dr. Jochen Hanselmann, CEO der Hanselmann-Gruppe, Produktion Nr. 13, 2022

**Oppenweiler (sm).** Fakt ist: Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Vor allem der Mittelstand kann nicht losgelöst vom wirtschaftlichen Kontext agieren. Die Unternehmen müssen stets die Rentabilität, die Liquidität sowie die Beschaffung finanzieller Mittel im Blick behalten. Vor allem der letzte Punkt, der Zugang zu Fremdkapital durch die Banken, wird immer weiter erschwert. Nicht zuletzt deshalb sollte sich der Mittelstand mit der Idee vertraut machen, die Kosten der Digitalisierung aus eigenen Mitteln zu tragen. Dabei sollte man nicht zu klein denken. Mittelständische Unternehmen sollten für die Digitalisierung ein Budget bis zur Höhe eines Jahresgewinns bereitstellen, um auch ‚Luft für Unvorhergesehenes‘ zu haben. Das ist ein grober Anhaltswert, deckt sich jedoch mit Erfahrungen aus Projekten. In mittelständischen Betrieben ist die Knappheit an liquiden Mitteln fast schon sprichwörtlich. Nicht selten sind die Ursachen auch hausgemacht. Der Umgang mit Ausschüttungen und Tantiemen trägt mit dazu bei, dass wenig Mittel bereitstehen, die in die Zukunft des Unternehmens investiert werden können.

## Die Digitalisierung muss auf das Geschäftsmodell zugeschnitten sein

Die Digitalisierung muss so gestaltet werden, dass sie neuen Mehrwert schafft. Und zwar zuerst beim Kunden. Heißt: Sie muss immer auf das Geschäftsmodell und die Prozesse des Unternehmens zugeschnitten sein, um die Anforderungen der Kunden effektiver und effizienter zu erfüllen. Deshalb sind Standardlösungen oder monolithische Systeme aus einer Hand eher kritisch zu beurteilen. Stattdessen muss von Anfang an in Richtung eines flexiblen digitalen Eco-Systems gedacht werden, das aus unterschiedlichen Lösungen für unterschiedliche Anwendungen be-



Die Digitalisierung erobert jetzt auch die mittelständische Industrie. Dabei gibt es einiges zu beachten, damit die Umstellung reibungslos verläuft.

steht. Hier gibt es mittlerweile sehr gute Ansätze, die die Anforderungen des Mittelstandes an zukunftsfähige IT punktgenau erfüllen.

Der vermeintliche Wermutstropfen: Die Lösungen funktionieren hauptsächlich cloudbasiert und nach dem Prinzip Software as a Service. Dieses hat den Vorteil, dass nicht Informationstechnik beschafft, sondern Anwendung gemietet und monatlich bezahlt wird. Aus finanzieller Sicht ein Segen, eigentlich. Die Crux besteht darin, dass der Mittelstand Cloud-Lösungen meist skeptisch beurteilt. Die Bedenken gelten der Sicherheit der Daten. Man fühlt sich wohler, wenn sensible Daten auf dem eigenen Server liegen und/oder im Tresor eingeschlossen sind. Doch ist das nicht mehr zeitgemäß und außerdem trügerisch. Irgendwo ist immer ein (Daten-)Leck. Hochsichere Clouds auf neuestem Stand der Technik dagegen – beispielsweise die von der Deutschen Telekom angebotene Lösung – erfüllen alle Anforderungen an Datensicherheit

in vollem Umfang. Und die Server stehen im Lande. Mit einem solchen digitalen Eco-System wird es möglich, die zukünftige IT nach den Erfordernissen unterschiedlicher Geschäftsmodelle zu gestalten. Und man kann bei der Einführung der Systeme schrittweise vorgehen.

Auch bei flexiblen, cloudbasierten Systemen kommt irgendwann der Tag, an dem das alte System abgeschaltet und die neue IT hochgefahren wird. Doch haben wir aus der Praxis gelernt, dass es dieser Tag in sich hat – und deutlich länger dauern kann als 24 Stunden.

## Alte Systeme sind historisch gewachsen und daher häufig verschachtelt

Bei der Informationstechnik steckt die Tücke buchstäblich im Detail. Alte Systeme haben die Eigenschaft, dass sie historisch gewachsen, dementsprechend verschachtelt und heterogen sind. Und eben alt. Alte Rechner mit veralteten Betriebssystemen, nicht aktuelle Wartungspläne, fehlende Dokumentation, Sicherheitslücken durch nicht aufgespielte Updates, marode Kabel und Verbindungen... Die Liste ließe sich fast beliebig verlängern. Tatsächlich haben wir bei der Umstellung der IT in unserer zukünftigen Referenzfabrik Dinge erlebt, die wir so nicht für möglich gehalten hätten. Die wir aber überwinden konnten und aus denen wir viel gelernt haben. Eine erste Lektion bestand darin, dass man bei der Analyse der Ausgangssituation gar nicht sorgfältig genug sein kann. „What can happen, will happen“ – wenn Murphys Law irgendwo gilt, dann bei der Umstellung der IT. Ein Absturz zieht den nächsten, ein Handlungsbedarf den anderen nach sich – die Folge eng vernetzter Systeme.

Ein Systemabsturz durch kollabierende IT-Systeme ist für jedes Unternehmen kritisch. Besonders

## Das Unternehmen

Das geschilderte Beispiel bezieht sich auf die Murrplastik Produktionstechnik GmbH, Oppenweiler. Das Unternehmen produziert mechatronische Teile für unterschiedliche Branchen, unter anderem für die Automobilindustrie. 2020 und 2021 durchlief der Betrieb eine Restrukturierung und kehrte nach schwierigen Jahren zurück auf die

Erfolgsspur. Die digitale Transformation steht im Zusammenhang mit einer Neupositionierung des Unternehmens. Weiteres Kennzeichen dieser Entwicklung ist der Relaunch der Marke zu Hanselmann & Cie. Technologies (seit März 2022), der Referenzfabrik der Hanselmann & Compagnie – eine der Top-Beratungen des Mittelstands.

prekär ist es jedoch für eine Fabrik wie unsere, die Teil der automobilen Lieferkette ist. Die bisherige Technik mag alt gewesen sein, aber sie hat funktioniert, die Versorgung der Kunden war gesichert. Zumindest bis zum Tag der Umstellung. Dann gingen buchstäblich die Lichter aus. Größte Sorgen bereitete eine Anlage, an der hybride Teile gefertigt wurden, die direkt in die Montage des Kunden gingen. Auch hier bleibt der Kunde das Maß der Dinge. Da die Liefertreue unter allen Umständen gesichert sein muss, entschlossen wir uns, die Anlage informationstechnisch zu kapseln und zunächst als alte Insel im neuen System weiter zu betreiben. Das mag nicht der reinen Lehre der digitalen Transformation entsprechen, ist aber der betrieblichen Wirklichkeit geschuldet. Man nennt das auch Pragmatismus. Pragmatisch arbeiten, den Kunden schützen – das ist die zweite Lektion.

## Engagement und flexible Strategie waren am Ende erfolgreich

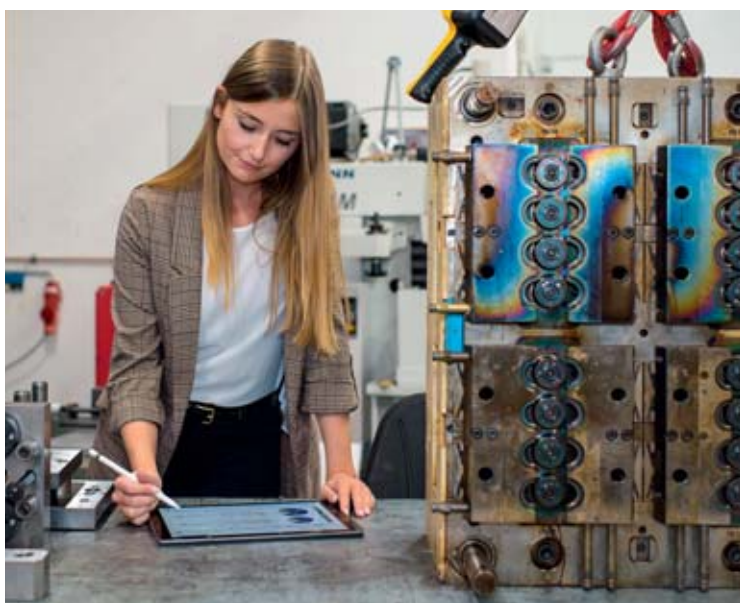
Die dritte Lektion lautet, dass man sich trotz bester Vorbereitung auf alle Eventualitäten einstellen muss. Wir haben bereits im Vorfeld der Umstellung eine Task-Force aus IT-Spezialisten der Unternehmens-

gruppe formiert. Und wir haben diese Task Force gebraucht. Die Experten waren buchstäblich Tage und Nächte damit beschäftigt, die fallenden Dominosteine zu halten, das System zu stabilisieren und das neue System anzufahren. Dass das gelungen ist, haben wir dem Engagement des Teams zu verdanken. Und der flexiblen Strategie, die eben nicht mit der Brechstange kommt, um zu erzwingen, was nicht zu erzwingen ist. Genau diese Flexibilität ist, was am Ende zählt.

## Kaufmännische Belange sind die Grundlage und der Rahmen der Entwicklung

Man kann sich bei der Einführung nach den Gegebenheiten richten, ohne die Richtung der Transformation aus den Augen zu verlieren. Hier hat sich ein Zielbild der digitalen Landschaft bewährt. Möglicherweise führen mehrere Pfade zum Ziel, das Ziel aber bleibt die digitale Fabrik. Das ist die vierte Lektion.

Fazit: Natürlich geht es um digitale Technologie. Aber es geht auch und vor allem um die unternehmerischen und kaufmännischen Belange. Sie sind Grundlage und Rahmen der Entwicklung. Wirtschaft und Technik gehen bei der digitalen Transformation Hand in Hand. ■ [www.log-x.de](http://www.log-x.de)



Wirtschaft und Technik: Hand in Hand. Das hat man bei Murrplastik Produktionstechnik GmbH in Oppenweiler gelernt.

Bild: Hanselmann