

## 2. Den Stecker ziehen – die Folgen

Umsetzungsstrategie, Migration, Transformation... Irgendwann kommt bei der Digitalisierung einer Fabrik der Augenblick der Wahrheit. Nämlich genau dann, wenn die alten Systeme abgeschaltet und die neuen hochgefahren werden sollen. Wenn also, bildlich gesprochen, der alten Informationstechnik der Stecker gezogen wird.

Im ersten Kapitel haben wir aufgezeigt, dass der Weg in die Digitalisierung auch für mittelständische Betriebe alternativlos ist. Das heißt: Praktisch alle Unternehmen haben zumindest einzelne Etappen hinter sich gebracht. Entscheidend ist, wie weit sie dabei gekommen sind, welche Absprungbasis sie also am Tag der Umstellung haben. Denn im Falle eines Scheiterns fallen sie genau auf diese Basis zurück.

Bei der Murrplastik Produktionstechnik GmbH (im Folgenden: MPP), um die es hier in erster Linie geht, wurde in den letzten 15 Jahren sehr wenig in die informationstechnische Infrastruktur investiert. Was die Gefahr barg, auf den Stand des Jahres 2007 zurückzufallen, mindestens. Und genau das geschah auch.

### **Die Murrplastik Produktionstechnik GmbH**

Sitz: Oppenweiler, Rems-Murr-Kreis, Baden-Württemberg

Umsatz: ca. 18 Mio. Euro

Mitarbeiter: ca. 130

Produkte: Präzisionsteile im Hybrid-Spritzguss für Automotive, Motormanagement und Thermo-/Fluidmanagement

Gründungsjahr: 1963

Beginn der Restrukturierung: 2020 (siehe hierzu auch den Beitrag „Zulieferer kehrt zurück auf die Erfolgsspur“ im Industrieanzeiger: <https://t1p.de/r3szg>)

Seit 1.1.2021: 100prozentige Tochter der Hanselmann-Gruppe

Die in diesem eBook geschilderte Digitale Transformation markiert auch insofern einen Wendepunkt in der Geschichte des Unternehmens Murrplastik Produktionstechnik GmbH, als er einhergeht mit der Umfirmierung und einer Neupositionierung der Marke. Der neue Firmenname lautet Hanselmann & Cie. Technologies. Damit wird auch dokumentiert, dass das Unternehmen integrierter Bestandteil der Hanselmann-Unternehmensgruppe ist. Und viel wichtiger: die technologischen Elemente des digitalen Ökosystems über die produzierten Produkte stellt. Darüber hinaus werden der Markenauftritt und die Markenstrategie des Unternehmens den heutigen und zukünftigen Gegebenheiten angepasst. Über diesen Change-Prozess berichtet das nachfolgende eBook der Reihe.

### **Wenn sogar „as a Service“ scheitert**

Über die Vorteile des Konzeptes „Software as a Service“ haben wir im ersten Kapitel kurz gesprochen. Wir halten diese Strategie grundsätzlich für geeignet, um die Digitale Transformation im Mittelstand voranzubringen. Allerdings setzt auch dieses Konzept bestimmte Technologien bzw. einen zumindest stabilen Zustand der vorhandenen IT voraus – an diesem Punkt beginnt dann oft das Elend. Gemeint sind Computer mit tauglichen Betriebssystemen, durchgängige Steuerungssysteme usw., also Dinge, die man eigentlich voraussetzen müsste. Die aber, wie wir gelernt haben, nicht überall vorhanden sind.

Spätestens hier zerplatzen dann die Zukunftsträume der Digitalvisionäre. Doch springen wir direkt hinein ins Geschehen.

## **Die Nacht wird zum Tage gemacht**

Man muss sich nichts einreden: IT-Umstellungen erfordern immer hohen Einsatz und sind an einem „Nine-to-Five-Arbeitstag“ nicht zu bewältigen. Dies hatten wir bei MPP durchaus einkalkuliert und die Umstellung an einem verlängerten Wochenende geplant, beginnend am Donnerstagmorgen und mit geplantem Ende am Montagabend. Dann sollte die neue IT weitgehend laufen. Dass ein Teil der Mannschaft den vollen Zeitraum ohne Erholung durch Schlaf durcharbeiten musste, um das Schlimmste zu verhindern, war nicht vorgesehen. Es kam aber genau so.

Als erster Stolperstein entpuppte sich, dass die Belegschaft im Glauben war, am Donnerstag, Freitag und Montag mehr oder weniger regulär arbeiten zu können. Was nicht funktionieren kann. Wenn bei den Alt-Systemen der Stecker gezogen wird, können diese natürlich nicht mehr funktionieren, auch nicht in einer gewohnt rudimentären Version. Einen Teil unserer kostbaren Zeit mussten wir damit verbringen, die entrüstete Belegschaft zu besänftigen und gebetsmühlenartig zu erklären, warum dieses oder jenes Tool nicht mehr funktionieren konnte. Offensichtlich war und ist es so, dass Mitarbeiter auch dann beim Gewohnten verharren wollen, wenn dieses bereits völlig veraltet ist. Zu unserem großen Erstaunen stießen wir trotz intensiver Vorbereitung und Recherche mit Hilfe der bisherigen IT-Dienstleister in der Produktion auf Personalcomputer, die noch unter Windows XP oder Windows 7 liefen. Wenn man in diesem Zusammenhang von „laufen“ sprechen kann.

Eine der Ursachen für die überalterten Betriebssysteme war, dass auf den betreffenden Rechnern teilweise Maschinensteuerungen installiert waren, die seit 20 Jahren liefen. Mehr schlecht als recht, aber immerhin. Die Steuerungen waren oftmals selbst programmiert, erfüllten oberflächlich ihren Zweck und wurden deshalb so wenig hinterfragt wie die Betriebssysteme. Dass für letztere jeglicher Update-Support längst eingestellt worden war, wurde achselzuckend

hingenommen. Glück muss der Mensch haben – aber auch das ist irgendwann aufgebraucht.

Das Umstellungs-Team war mit der Tatsache konfrontiert, die museumsreifen Geräte arbeitsfähig zu halten und irgendwie in die neue Struktur integrieren zu müssen. Ein erster Hinweis darauf, dass es auch in kleineren Unternehmen wichtig ist, kontinuierlich in die digitale Infrastruktur zu investieren. Das erspart ein böses Erwachen am Tag X. Auch wenn die Steuerung eigentlich noch funktioniert, kann es erforderlich sein, alte durch neue Geräte zu ersetzen. Allein die Sicherheit ist ein zentraler Aspekt.

### **Wenn das Know-how in Rente geht**

SPS-Programme „Marke Eigenbau“ sind in kleineren Betrieben weit verbreitet. So lange nichts passiert... Wir mussten an mehreren Stellen feststellen, dass die Programme zwar grundsätzlich funktionierten, aber nicht an die neue Welt angepasst werden konnten, weil der Programmierer längst in Rente gegangen war oder das Unternehmen aus anderen Gründen verlassen hatte. Wie in einem anderen eBook berichtet, war das Unternehmen durch eine tiefe Krise gegangen und musste restrukturiert werden. Das ist ohne Fluktuation nicht zu haben. Dabei wurde versäumt, das Know-how der abgewanderten auf die verbliebenen Mitarbeiter zu transferieren. Ein „Brain drain“, der in den nächsten Jahren, wenn die Baby-Boomer ihr Arbeitsleben beenden, viele Unternehmen beschäftigen wird. Transfer und Erhalt des vorhandenen Wissens sind existenziell. Vor allem im Mittelstand, der nicht nach Belieben „Digital Natives“ rekrutieren kann. Wobei die Frage zu stellen wäre, ob diese mit Programmiersprachen wie Assembler überhaupt etwas anfangen können, oder ob deren geschichtlicher Horizont bei C++ endet.

Auch das Vertrauen auf externe Dienstleister hat auf Dauer seine Grenzen. Manche verschwinden vom Markt, verlagern den Standort oder sind von denselben Mechanismen der Überalterung betroffen