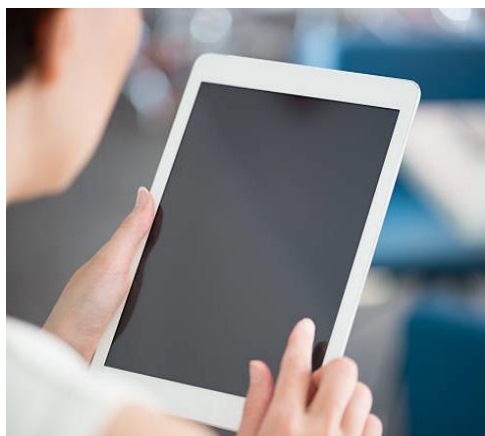




Digitalisierung im Landkreis Roth

Ergebnisse aus 14 Experteninterviews



Inhaltsübersicht

Vorwort.....	3
Auslöser der Digitalisierung.....	4
Digitalisierungsstrategie.....	5
Bereits digitalisierte Bereiche.....	6
Zusammenarbeit mit externen Partnern.....	7
Finanzielle Ressourcen.....	8
Erfolgsmessung mit Kennzahlen.....	9
Nutzen der Digitalisierung.....	10
Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung.....	11
Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Digitalisierung.....	12
Recruiting von Mitarbeitern.....	13
Motivation der Mitarbeiter.....	14
Visionen der Unternehmer.....	15
Umsetzungspläne für die Zukunft.....	16
Zentrale Handlungsempfehlungen.....	17
Kontakt.....	19



burgbad



Vorwort

Im Rahmen einer Kooperation zwischen der Unternehmerfabrik Landkreis Roth GmbH und Studierenden der Fakultät Betriebswirtschaft der Technischen Hochschule Nürnberg wurden 14 sogenannte „Leuchtturm-Unternehmen“ zur Thematik der Digitalisierung befragt. Das erklärte Ziel dieser Untersuchung bestand darin, den Status quo ihres Digitalisierungsfortschrittes zu erfassen und „Best Practices“ genauso wie Hemmnisse und Barrieren zu identifizieren. Die Befragung beschränkte sich auf Unternehmen im Landkreis Roth, welche bereits einen hohen Grad der Digitalisierung erreicht haben. Die Experteninterviews wurde im Zeitraum von November bis Dezember 2017 durchgeführt. Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Befragung sowie die daraus resultierenden zentralen Handlungsempfehlungen vorgestellt.

Auslöser der Digitalisierung



- Wettbewerbsdruck
- Existenzsicherung
- Notwendigkeit der Effizienzsteigerung
- Prozessoptimierung & Qualitätssteigerung
- Neue Ideen durch junge Mitarbeiter
- Digitalisierung ein Megatrend
- Demographischer Wandel & Fachkräftemangel

Die Gründe für den Beginn der Digitalisierung in den jeweiligen Unternehmen sind verschieden.

Die Studie, in Zusammenarbeit ausgewählter Unternehmen, hat unter anderem ergeben, dass häufig der zunehmende Wettbewerbsdruck und die Sicherung der Existenz in der Zukunft die ausschlaggebenden Gründe waren.

Die Unternehmen haben auch erkannt, dass Effizienzsteigerungen zur verbesserten Nutzung von Ressourcen notwendig sind, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Manchmal war der Anstoß zur Digitalisierung auch lediglich der Wunsch nach Prozessoptimierung oder einer Qualitätsverbesserung, was letztendlich nur über die Digitalisierung realisiert werden konnte.

Zudem ist Digitalisierung einer der Megatrends unserer Zeit und daher bei Lieferanten und Kunden ein wichtiges Thema. Den Anstoß, in diesem Bereich aktiv zu werden, liefern auch oft junge Mitarbeiter, welche mit neuen Ideen an das Unternehmen herantreten.

Außerdem führt der demographische Wandel bereits jetzt, zukünftig aber noch verstärkt, zu einem Mangel an Fachkräften, weswegen innovative Unternehmen nach Alternativen suchen, um diesem zu begegnen.

Digitalisierungsstrategie



- Ansatz bei noch nicht digital gesteuerten Prozess
- Erstellen von Businessplänen für geplante Digitalisierungsprojekte
- Auserwählen eines Spezialisten mit einem funktionsübergreifendem Team
- Partizipation jeder Bezugsgruppe
- Durchführen von Marktanalysen
- Akzeptieren und Fördern von internen Vorreitern (Vorbilder)

Viele Unternehmen hatten keine konkrete Strategie, um der Digitalisierung zu begegnen.

Es stand weniger der Wunsch digital zu werden im Vordergrund, sondern die Digitalisierung erfolgt oft im Zuge von Überlegungen zur Effizienzsteigerung von Prozessen.

Wenn es Digitalisierungsprojekte gibt, werden für diese spezifische Businesspläne erstellt sowie ein Spezialist benannt, welcher mit einem funktionsübergreifendem Team das Projekt umsetzt. Wichtig ist hierbei, dass jede Bezugsgruppe in das Projekt eingebunden wird.

Weiter wurde genannt, dass im Vorfeld Marktanalysen durchgeführt werden, um herauszufinden was es derzeit auf dem Markt gibt und welche Methoden etc. demzufolge für das einzelne Unternehmen sinnvoll sind.

Außerdem werden in den Unternehmen interne Vorreiter der Digitalisierung akzeptiert und als Vorbilder gefördert.

Bereits digitalisierte Bereiche



- Automatisierte Prozesse
- Vernetzung & Rückverfolgbarkeit
- Verfügbarkeit von Daten in Echtzeit
- Elektronische Kommunikation
- ERP-System
- Papierloses Arbeiten
- Elektronisches Archivieren
- Angepasste Arbeitsprozesse
- Employee-Self-Service (ESS)

Auf die Frage, was in den Unternehmen bereits digital umgesetzt ist, wird häufig genannt, dass Prozesse automatisiert ablaufen und es eine Vernetzung und Rückverfolgung zwischen Maschine und Produkt sowie zwischen Kunde und Unternehmen gibt. Dies macht die Verfügbarkeit von Daten in Echtzeit möglich.

Die Kommunikation verläuft im Unternehmen sowie mit den Kunden größtenteils auf elektronischem Wege. Als Beispiele werden hier App-Anwendungen und digitale Informationsboards genannt.

Fast alle Unternehmen haben bereits ERP-Systeme integriert. Die Unternehmen gaben auch an, dass sie zum großen Teil papierlos zu arbeiten und die elektronische Archivierung zu nutzen.

Viele Unternehmen haben bereits einen hohen Digitalisierungsgrad und ihre Arbeitsprozesse entsprechend angepasst. Als Beispiel ist hier der Employee-Self-Service (ESS) genannt.

Zusammenarbeit mit externen Partnern



Auf die Frage, in wieweit externe Partner bei der Digitalisierung hinzugezogen werden, geben die befragten Unternehmen an, dass sie es als sinnvoll erachten bei internen Kompetenzlücken mit externen Partner zusammen zu arbeiten, da so die Betriebsblindheit umgangen werden kann.

Zudem wird durch die externen Partner zugleich die Schulung der Belegschaft übernommen, um ein einheitliches Verständnis aller sicherzustellen.

Einige haben externe Berater herangezogen, welche mit einer internen Arbeitsgruppe gemeinsam Lösungskonzepte erarbeiten oder bei der richtigen Auswahl der Software unterstützen.

Als vorteilhaft sehen die Unternehmen an, dass durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern weniger interne Ressourcen gebunden werden, sodass sich die Projektierung besser in das operative Geschäft integrieren lässt.

- Sinnvoll bei interner Kompetenzlücke
- Umgehen von Betriebsblindheit
- Schulungen der Belegschaft durch Externe
- Achten auf Ansprechpartner & gleiches Verständnis aller
- Gemeinsames Erarbeiten von Lösungskonzepten
- Interne Arbeitsgruppe als Projektbegleitung
- Auswahl der richtigen Software / Produkt
- Geringere Bindung interner Ressourcen

Finanzielle Ressourcen



- Meist durch eigene Ressourcen
- Digitalbonus.Bayern
- Bundesregierung (Grundlagenforschung)

Die meisten Unternehmen geben an, die Digitalisierung aus eigenen Ressourcen zu realisieren.

Jedoch ist gerade bei kleineren Unternehmen die Finanzierung der reglementierende Faktor.

Die Beantragung von Fördermitteln ist oft sehr aufwändig, wodurch sich eher Unternehmen mit der nötigen Manpower und ausreichender Projektvorlaufzeit um die Fördermittelbeantragung kümmern. Auch besteht oft Unkenntnis darüber, welche passenden Förderprogramme zur Verfügung stehen oder wie diese konkret beantragt werden. Oft sind die Fördertöpfe nach Aufmerksam werden bereits ausgeschöpft.

Hier kann es daher hilfreich sein externe Partner hinzuzuziehen, die bei der Beantragung der Fördermittel unterstützen können.

Als mögliche Förderprogramme werden der Digitalbonus.Bayern für Informations- und Kommunikationstechnologien sowie als zuständige Stelle die Bundesregierung bei Grundlagenforschung genannt.

Erfolgsmessung mit Kennzahlen



- Anzahl Mitarbeiter / Output
- Output nach Digitalisierungsprojekt
- Anteil der Lohnkosten / Gesamtkosten
- Return on Investment (ROI)
- Prozessfähigkeitsindex (CPK-Wert)

Einige Unternehmen geben an, mit Kennzahlen zu arbeiten. Kennzahlen, welche im Zusammenhang mit Digitalisierung genannt und in den Unternehmen verwendet werden, sind Folgende:

- Anzahl Mitarbeiter / Output
- Output nach Digitalisierungsprojekt
- Anteil der Lohnkosten / Gesamtkosten
- Return on Investment (ROI)
- Prozessfähigkeitsindex (CPK-Wert)

Diese ermöglichen eine objektive Betrachtung von Prozessen und Vorgängen im Unternehmen und bilden die Basis zum Erkennen von Verbesserungspotentialen sowie auch die Möglichkeit den Einfluss einer Digitalisierungsmaßnahme quantitativ zu erfassen.

Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Digitalisierung



- Abholen der Mitarbeiter
- Interne und externe Fort- und Weiterbildung
- Berücksichtigen der Digitalisierung in Rekrutierungsmaßnahmen
- Auslegen von Fachzeitschriften
- Erweitern des Blickwinkels & Networking
- Schaffen von Synergien zwischen alten und jungen Mitarbeitern
- Keine Unterschätzung älterer Mitarbeiter
- Feste Ansprechpartner bei Digitalisierungsfragen

Die Unternehmen legen Wert darauf den Mitarbeiter dort abzuholen, wo er gerade steht und bieten speziell für den Bereich Digitalisierung interne und externe Fort- und Weiterbildungen an. Zudem wird bereits im Rekrutierungsprozess das Thema Digitalisierung berücksichtigt.

Den Mitarbeitern wird zusätzlich durch das Auslegen von Fachzeitschriften die Möglichkeit geboten, sich im Bereich der branchenspezifischen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung aktuell zu informieren. Zudem erweitert der Besuch von Messen den Blickwinkel der Mitarbeiter und es ergeben sich gute Gelegenheiten für Networking.

Die Zusammenarbeit in Teams zwischen erfahrenen älteren und meist jüngeren Mitarbeiter mit innovativen Ideen fördert wertvolle Synergien. Ältere Mitarbeiter dürfen hierbei jedoch nicht unterschätzt werden, da sie auch ein hohes Verantwortungsbewusstsein mitbringen.

Bei Fragen zur Digitalisierung steht häufig ein fester Ansprechpartner mit dem entsprechenden Know-how zur Verfügung, um die Mitarbeiter zu unterstützen.

Recruiting von Mitarbeitern



- Hochschulkooperationen
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Eigene Ausbildungen / duales Studium
- Sukzessives Aufbauen der Mitarbeiterkompetenz

Die Unternehmen wurden gefragt, wie sie die richtigen Mitarbeiter für ihren Ausbau der Digitalisierung finden.

Genannt wurde zum einen der externe Weg über Hochschulkooperationen sowie die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität mittels Hervorhebung der Vorteile im Mittelstand durch Employer Branding.

Zum anderen gaben die Unternehmen an, auch intern die Entwicklung der geeigneten Mitarbeiter zu fördern, indem sie selbst die Ausbildung des Nachwuchses übernehmen und generell Wert auf einen sukzessiven Aufbau der Mitarbeiterkompetenzen legen.

Hierbei wurde besonders oft das duale Studium in wesentlichen Bereichen der Digitalisierung genannt, um junge Studierende direkt an die Region und das Unternehmen zu binden.

Motivation der Mitarbeiter



- Frühzeitig Handeln (Klärung von Sinn & Nutzen; Vorbeugen von Rationalisierungsängsten)
- Mitarbeiterflexibilität durch Digitalisierung
- Kritischen Mitarbeitern nicht kritisch gegenüber stehen
- Unternehmensinternes Forum (Wiki)
- Vermeiden von Überforderungen (Förderung von Teamarbeit)
- Zertifizierungen
- Reflexion und Befragen der Mitarbeiter nach Einführung neuer System + Ergebniskommunikation

Um die Mitarbeiter hinsichtlich der Digitalisierung zu motivieren, legen die Unternehmen von Beginn an verstärkt Wert auf eine offene Kommunikation.

Durch Aufzeigen von Sinn und Nutzen der Digitalisierungsmaßnahme sowie der daraus resultierenden Vorteile für den Mitarbeiter, wie z.B. flexiblere Arbeitszeiten, wird die Akzeptanz der Mitarbeiter erhöht und Rationalisierungsängsten vorgebeugt.

Die Unternehmen haben die Haltung, kritischen Mitarbeitern offen gegenüber zu stehen und deren Kritik als Anreiz zur Verbesserung zu nehmen. Es wird ein unternehmensinternes Forum (Wiki) angeboten und die Arbeit im Team fokussiert, um Überforderung Einzelner zu vermeiden.

Die Unternehmen bieten den Mitarbeitern außerdem die Möglichkeit, im Zuge von Schulungen, Zertifizierungen, z.B. für das Arbeiten mit SAP, zu erlangen um so ihre Kompetenzen zu erweitern.

Außerdem ist es nach und während der Einführung von Veränderungen wesentlich, die Mitarbeiter mithilfe von Befragungen miteinzubeziehen und Anregungen aufzunehmen. Auch die Ergebnisse dieser Befragungen müssen aktiv kommuniziert werden.

Nutzen der Digitalisierung



- Transparenz
- Strukturierte Abläufe
- Vereinfachte Kommunikation
- Reaktion auf demographischen Wandel
- Körperliche Entlastung
- Vorteil für Mitarbeiter
- Vermeidung von Doppelparbeit
- Effizienzsteigerung
- Gesunkener Papierverbrauch
- Qualitätssicherung
- Positive Außenwirkung

Wird nach dem Nutzen der Digitalisierung gefragt, äußern die Unternehmen, dass diese grundsätzlich Transparenz schafft, die Abläufe strukturierter sind und sich die Kommunikation vereinfacht.

Mit Hilfe der Digitalisierung kann auf den demographischen Wandel reagiert werden, d.h. einfache, meist auch körperlich schwere Tätigkeiten werden von Maschinen übernommen. Für den Mitarbeiter ergibt sich so eine körperliche Entlastung und die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung, was diesen im Allgemeinen in eine höhere Entgeltgruppe versetzen kann. Auch die mit der Digitalisierung einhergehende Flexibilisierung der Arbeitszeiten, ist ein Vorteil für die Mitarbeiter.

Weitere Nutzen sind die Effizienzsteigerung durch Vermeidung von Doppelparbeit, den gezielten Ressourceneinsatz und eine geringere Umweltbelastung durch den gesunkenen Papierverbrauch.

Mittels der Digitalisierung kann eine bessere Qualitätssicherung erreicht werden. Die Nachverfolgbarkeit, verringerte Reaktionszeit, Fehlermeldung durch Sensorik oder weniger bis keine Produktivitätsausfälle führen zu einer merklichen Verbesserung der Qualitätssicherung. Letztlich bewirkt ein hoher Digitalisierungsgrad auch eine positive Außenwirkung des Unternehmens.

Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung



- Zeitaufwand bei der Umstellung
- Schnittstellenproblematik
- Internetqualität
- IT-Security und Datenschutz
- Bürokratie und rechtliche Barrieren
- Schnellebigkeit der Digitalisierung
- Richtiger Einsatz von Medien
- Rationalisierungsängste auf Seiten der Mitarbeiter
- Örtliche Verfügbarkeit der Berufsschule

Zu den Herausforderungen denen sich die Unternehmen im Zuge der Digitalisierung stellen mussten, zählen unter anderem der hohe zeitliche und personelle Aufwand, der sich bei der Einführung und Umstellung ergibt, sowie Schwierigkeiten bei der Anbindung an interne Schnittstellen.

Die Qualität der zur Verfügung stehenden Internetverbindung spielt ebenso eine wichtige Rolle, wie die Themen IT-Security und Datenschutz. Weitere Herausforderungen waren der hohe Bürokratieaufwand und das Überwinden von rechtlichen Barrieren, wie z.B. Vorschriften über das physische Aufbewahren von Unterlagen.

Auch die Themen Schnellebigkeit der Digitalisierung und der richtige, sinnvolle Einsatz von Medien sind Herausforderungen.

Auf die Mitarbeiter bezogen war die Herausforderung vor allem der Umgang mit den Rationalisierungsängsten der Mitarbeiter, welchen wie bereits genannt durch das Aufzeigen der mitarbeiterbezogenen Vorteile der Digitalisierung begegnet werden kann.

Ein Problem im Kontext der Ausbildung ist, dass die Berufsschule für den Ausbildungsberuf „Fachinformatiker“ in Fürth besucht werden muss. Das ist für viele Auszubildende aus den entfernteren Landkreisteilen (Greding) eine große Herausforderung.

Visionen der Unternehmer



- Automatisierte interne Prozesse
- Augmented Reality (VR Brille)
- Bessere Vernetzung und Kommunikation
- Intelligenter Nutzung vorhandener Daten
- Fördern von Ideen durch Unternehmenskultur
- Verminderte Digitalisierungsgängste

Die Unternehmen wurden gefragt, wie ihre Vision der weiteren Entwicklung der Digitalisierung in ihrem Unternehmen aussieht.

Je nach Stand der bisherigen Entwicklung forcieren manche verstärkt interne Prozesse, wie z.B. Abrechnungsautomatisierung. Andere planen bereits mit Virtual Reality Brillen (Augmented Reality) in der Produktion.

Allgemein lässt sich jedoch sagen, dass eine bessere Vernetzung und Kommunikation zwischen Maschine, Unternehmen und Kunde, sowie eine intelligenter Nutzung der vorhandenen Daten angestrebt wird. Die Unternehmen möchten durch eine offene Unternehmenskultur neue Ideen fördern und die Digitalisierungsgängste der Mitarbeiter weiter reduzieren.

Umsetzungspläne für die Zukunft



- (Hochschul-)Kooperationen
- Unternehmerstammtische
- Beobachtung von Vorreitern
- Betriebliches Ideenmanagement
- Einbeziehen der Mitarbeiter
- Abteilungsübergreifende Workshops
- Konkrete Digitalisierungszielvorgabe
- Innovationsfördernde Unternehmenskultur und Organisationsstruktur
- Ansprechbarkeit der Geschäftsführung
- Up-to-date bleiben

Ihre Visionen möchten die Unternehmen unter anderem mit Hilfe von Kooperationen, insbesondere Hochschulkooperationen, Unternehmerstammtischen oder durch Beobachtung von Digitalisierungsvorreitern verwirklichen.

Auch im Unternehmen gibt es bereits vielversprechende Ansätze die Visionen umzusetzen. Hier sind exemplarisch betriebliches Ideenmanagement, abteilungsübergreifende Workshops und der Einbezug der Mitarbeiter durch konkrete Digitalisierungsvorgaben anzuführen.

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur und Organisationsstruktur gehört ebenso dazu wie die Ansprechbarkeit der Geschäftsleitung für diese komplexe Thematik.

Generell kann gesagt werden, dass die befragten Unternehmen bestrebt sind, weiterhin Up-to-date zu bleiben um das Fortbestehen ihres Unternehmens auch in Zukunft zu sichern.

ZENTRALE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



STRATEGIE

- Ein Spezialist mit **funktionsübergreifendem Team** (=Digitalisierungsteam), sollte an **nicht-digitalem-Prozess** ansetzen und Projekte mithilfe von **Business-Plänen** und Projektmanagement realisieren.



EXTERNE PARTNER

- Externe Partner sind sinnvoll bei Kompetenzlücken. Schonung interner Ressourcen und Hilfe **Betriebsblindheit** zu umgehen. Bei der Auswahl darauf achten, dass ein **Ansprechpartner** zur Verfügung steht. Einen **internen Spezialisten** auswählen, der auf Augenhöhe mit Externen kommunizieren und Unternehmensbedarfe abwägen kann.



RESSOURCEN

- Fördermittel nutzen! **Beratung** von möglichen Förderungen und **Hilfestellung bei der Beantragung** durch die Unternehmerfabrik.



KENNZAHLEN

- Begleitung des **Prozesses von Beginn an** mit Kennzahlen. Geeignete Kennzahlen für das Unternehmen individuell erstellen.

ZENTRALE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



QUALIFIZIERUNG

- Festlegen eines **festen Ansprechpartners** für Digitalisierungsfragen. Festlegen einer angepassten **Kommunikationsstrategie**, um über digitale Neuerungen und folgende Schulungen zu informieren.



MOTIVATION

- Mitarbeiter vom **ersten Schritt an miteinbeziehen**. **Systematische Befragungen** durchführen. Kritischen Mitarbeitern **nicht kritisch gegenüberstehen**.



VISIONEN UMSETZEN

- **Vernetzung** mit anderen Unternehmen und Hochschulen um **Up-to-date zu bleiben**.



FÜHRUNG

- **Digitalisierung ist Chefsache**. Die Geschäftsführung ist in der Verantwortung, auch **ethische Folgen abzuwägen**. Stichwort: Digitalisierung nicht um jeden Preis

Kontakt

Unternehmerfabrik Landkreis Roth GmbH

Unternehmerfabrik Landkreis Roth GmbH
Städtlerstraße 13
91154 Roth

Tel: 09171 853830

Fax: 09171 853832

E-Mail: info@unternehmerfabrik.de

Internet: www.unternehmerfabrik.de

Ansprechpartner:

Karl Scheuerlein

Felix Lehnhoff

TECHNISCHE HOCHSCHULE NÜRNBERG GEORG SIMON OHM

Technische Hochschule Nürnberg
Keßlerplatz 12
90489 Nürnberg

Tel: 0911 5880-0

Fax: 0911 5880-8309

E-Mail: info@th-nuernberg.de

Internet: www.th-nuernberg.de

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Werner Fees