

# Wie Digitalisierung in mittelständischen produzierenden Unternehmen zum Erfolg geführt wird

Frank Anisits  
März 2021

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

kaum ein Thema ist so omnipräsent wie die Digitalisierung. Aufgrund der enormen Spannweite und rasant fortschreitenden Entwicklung der Digitalisierung ist nicht immer klar ersichtlich, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf das eigene Geschäft und auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit haben wird. Die zahlreichen Berichte und Studien über Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 vermitteln, dass sich die Welt um uns herum dynamisch verändert und dass Unternehmen, die den Anschluss verpassen, morgen möglicherweise nicht mehr existieren werden. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere für kleine und mittelgroße Betriebe zum Teil nur schwer einschätzbar, inwiefern das eigene Unternehmen Gefahr läuft,

„abgehängt“ zu werden. In der Tat führt die Digitalisierung zu grundlegenden Veränderungen. Aber was steckt tatsächlich dahinter? Worauf gilt es für kleine und mittelständische produzierende Betriebe bei der Digitalisierung zu achten?

Sicherlich ist nicht alles, was im Kontext der Digitalisierung sinnvoll erscheint, für Unternehmen gleichermaßen anwendbar und empfehlenswert. Das vorliegende Whitepaper gibt einen ersten Einblick in die wichtigsten Aspekte einer erfolgreichen Digitalisierung. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Erschließung neuer, digitaler Geschäftsmodelle, sondern auf der erfolgreichen Anwendung der Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 auf interne Prozesse.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre!

Ihr

*Frank Anisits*



## Worin besteht überhaupt der Unterschied zwischen Digitalisierung und Industrie 4.0?

Industrie 4.0 ist die Digitalisierung der Produktion. Bezeichnet die Digitalisierung allgemein die zunehmende Vernetzung digitaler Technologien, so bezieht sich Industrie 4.0 speziell auf Anwendungen in der Industrie, vor allem in der Produktion, aber auch im Maschinenbau, in der Konstruktion oder auch in der Instandhaltung.

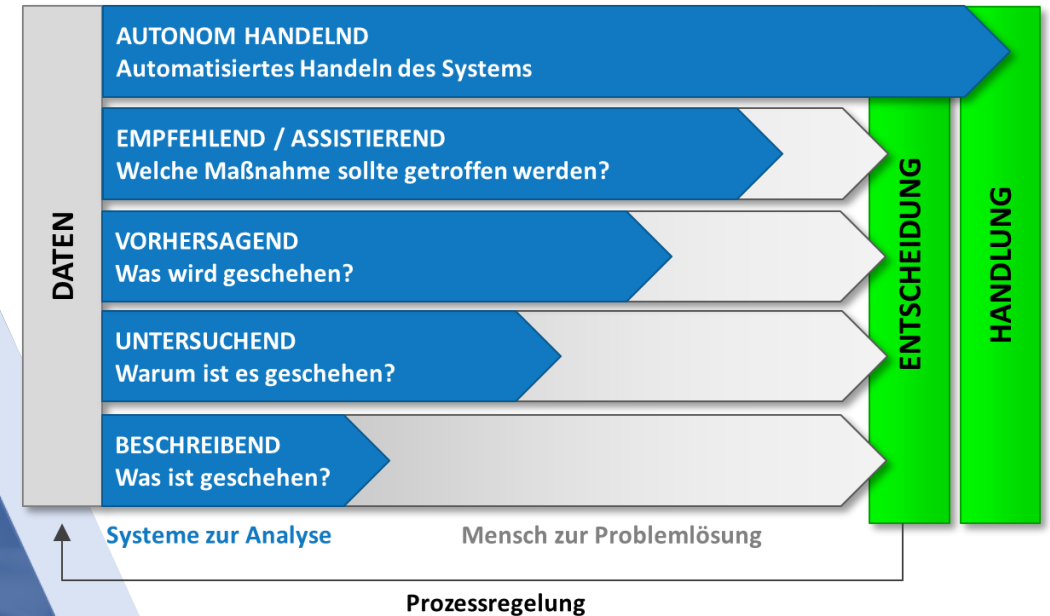
## Was ist die Idee von Industrie 4.0?

Die Idee von Industrie 4.0 besteht darin, über eine universelle Plattform – das Internet – eine horizontale und vertikale Integration zu realisieren, und zwar zwischen Mensch-Mensch, Mensch-Maschine und Maschine-Maschine. Dabei strebt Industrie 4.0 die Selbststeuerung und Selbstregelung von Prozessen in der Smart Factory an. Ermöglicht wird dies u.a. durch Sensortechnologie, Robotik und KI (Künstliche Intelligenz), die sich kontinuierlich weiterentwickeln.

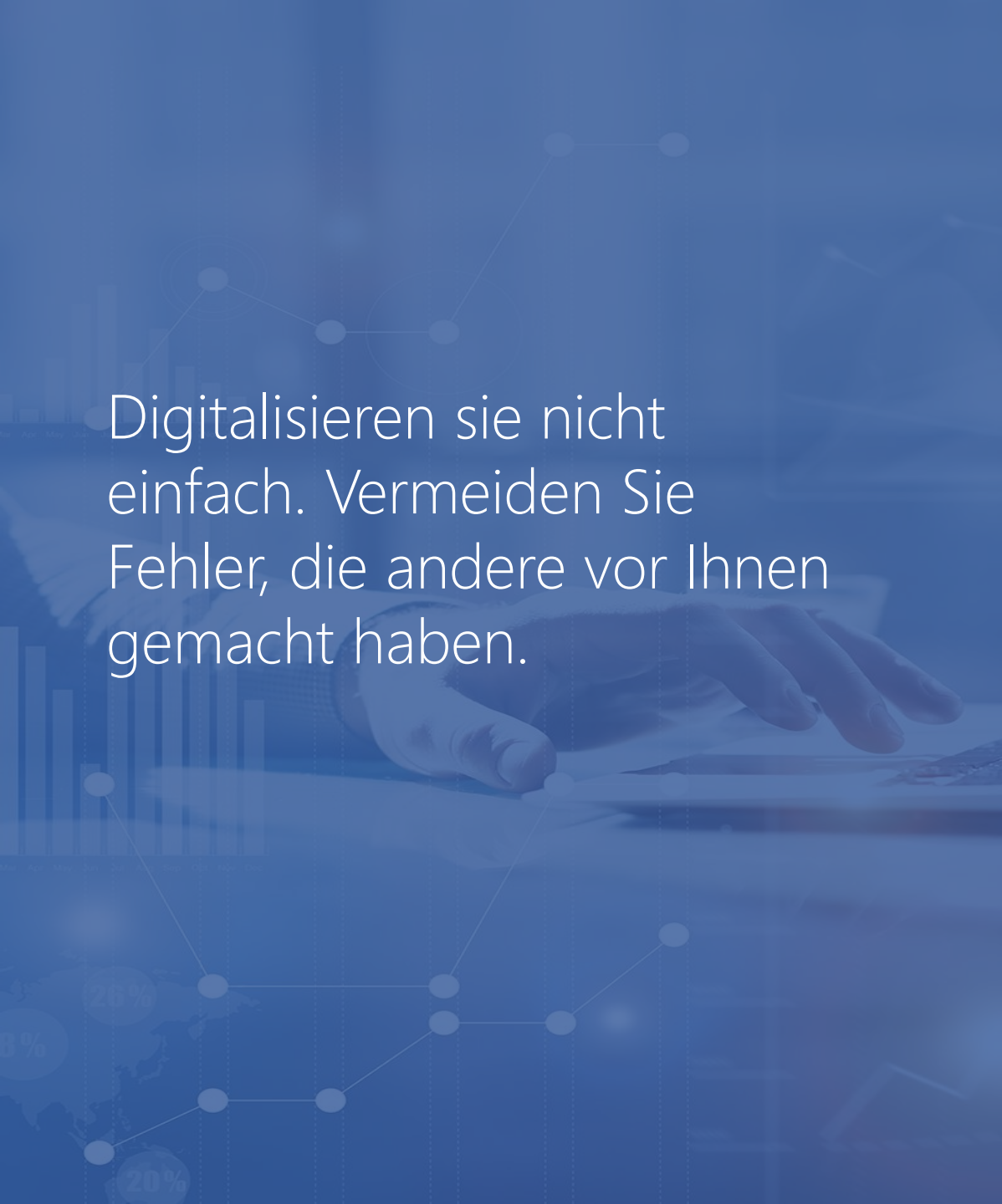
Bereits aus der Industrie 3.0, die bereits in den 1970er Jahren startete, sind viele Technologien bekannt. Dazu zählen u.a. die Automatisierung durch Elektronik, der Ersatz der Lochkarte durch CNC Steuerungen, CIM, EDI, der Einsatz von MDE/BDE, Meldebestandssteuerung, e-Kanban, Scanner, automatische Läger, Robotik, Fahrerlose Transportsysteme u.v.m. Letztlich ist Industrie 4.0 die konsequente Weiterentwicklung bekannter Technologien und Standards und das Ausnutzen derselben.

Die Grafik rechts veranschaulicht die Zielsetzung der Industrie 4.0. Aus Daten werden Entscheidungen und aus Entscheidungen werden Handlungen generiert. Je höher der Durchdringungsgrad von Industrie 4.0, umso mehr assistieren CBS (Cyber Physische Systeme) dem Menschen bei der Entscheidungsfindung bzw. bei der Ausführung von Handlungen.

Da zahlreiche Aspekte der Digitalisierung sich nicht nur auf die Produktion beziehen, wird nachfolgend primär der Begriff „Digitalisierung“ statt „Industrie 4.0“ verwendet.



Alle Anwendungsbereiche rund um die Digitalisierung haben gemeinsam, dass – im weitesten Sinne – Daten aus der Umgebung generiert und so bereitgestellt werden, dass der Mensch daraus Entscheidungen ableiten oder konkrete Handlungen vornehmen kann. Eine Evolutionsstufe dieser Form der Entscheidung bzw. Handlung durch den Menschen ist das völlig *autonome* Entscheiden oder Handeln durch intelligente Systeme.



Digitalisieren sie nicht einfach. Vermeiden Sie Fehler, die andere vor Ihnen gemacht haben.

## Die häufigsten Fehler bei der Digitalisierung

Ob in kleinen Unternehmen oder in großen: wann immer Digitalisierung nicht die erhofften Ergebnisse erzielt, liegen meist ähnliche Gründe vor.

Zum Teil werden dabei Digitalisierungsprojekte initiiert, ohne vorab eine gesamthafte Bestandsaufnahme aller Unternehmensprozesse gemacht zu haben. Auch die Ziel-Definition selbst ist oftmals willkürlich, vor allem wenn diese nicht von der Unternehmensstrategie abgeleitet bzw. nicht in diese integriert ist (oder wenn erst gar keine verifizierbare Unternehmensstrategie vorhanden ist). Folglich werden oft die „falschen“ Prozesse digitalisiert, wenn sie einem solch willkürlichen - anstatt systematisch abgeleiteten - Ansatz entstammen. Oft werden die Projekt-Prioritäten dabei aus Sicht des Managements vergeben, das keine gesamthafte und prozessübergreifende Betrachtung aller Prozesse anstößt und somit möglicherweise nur eine eingeschränkte Sicht auf die tatsächlichen Notwendigkeiten im Unternehmen hat.

Sind die Ziele erst einmal definiert, wird häufig vernachlässigt, eine Digitalisierungs-Roadmap zu erstellen. Ohne eine solche Roadmap agiert ein Unternehmen quasi planlos im Tagesgeschäft.

Wurde der Beschluss zur Digitalisierung schließlich gefasst, gerät oft in „Vergessenheit“, die zu digitalisierenden Prozesse vorab unter Verwendung methodischer Ansätze zu optimieren, z.B. mittels Wertstrommethode. Anders ausgedrückt: Mittel und Zweck werden miteinander verwechselt. Digitalisierung ist nur Mittel zum Zweck. Der Zweck ist die Prozessoptimierung. Auf diese Art werden lediglich ineffiziente Prozesse digitalisiert.

Kommen zu den genannten Vorgehensweisen noch ungeklärte Verantwortlichkeiten und Mini-Budgets hinzu, ist es nicht verwunderlich, dass manch Digitalisierungsvorhaben nicht die gewünschte Wirkung entfaltet oder gar gänzlich scheitert.

Potenzielle Stolperfallen im Kontext der Digitalisierung gibt es also zuhauf. Wie vor diesem Hintergrund die Digitalisierung in mittelständigen produzierenden Unternehmen dennoch gelingen kann, erfahren Sie auf den nachfolgenden Seiten.

# Entscheidende Eckpfeiler einer erfolgreichen Digitalisierung

## 1 | Digitalen Reifegrad ermitteln

Ein wichtiger erster Schritt jedes Digitalisierungsvorhabens besteht in der Durchführung einer Bestandsaufnahme der wesentlichen Unternehmensprozesse. Dabei werden sowohl Haupt- als auch Nebenprozesse hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz, ihres Zusammenwirkens sowie ihres Digitalisierungsgrades analysiert. Die daraus resultierende Bewertung gibt Hinweise auf Verbesserungspotenziale und mögliche Handlungsfelder.

## 2 | Ziele systematisch ableiten

Beginnen Sie mit dem Ende im Blick, um ein Zielbild ihres digitalisierten Unternehmens zu entwickeln. Betrachten Sie dabei das große Ganze in gesamtheitlicher und prozessübergreifender Form, anstatt sich in Einzelprozessen zu verlieren. Leiten Sie die Ziele zur Digitalisierung von der Unterneh-

mensstrategie ab und beantworten Sie die Frage, welchen Beitrag der zu digitalisierende Prozess zur Unternehmensstrategie leistet. Gehen Sie dabei strukturiert und systematisch vor, um Schnellschüsse und voreilige Schlussfolgerungen zu vermeiden. Und: Binden Sie Ihre Mitarbeiter bei der Analyse und Ableitung von Zielen ein!

## 3 | Nach wertschöpfenden Prozessen priorisieren

Dass wertschöpfende Prozesse auf der Priorisierungsskala ganz oben landen, ist *eigentlich* die logische Konsequenz des vorherigen Punktes Nr. 2, sofern man unterstellt, dass die Unternehmensstrategie zielführend ist und die daraus abgeleiteten Ziele folgerichtig abgeleitet wurden. Dennoch ist dieser scheinbar triviale Punkt alles andere als trivial. Denn in der Tat ist immer wieder zu beobachten, dass Unternehmen eben *nicht* immer die „richtigen“ Prioritäten bei der Digitalisierung setzen. Im Gegenteil, oft werden große

Investitionssummen für Digitalisierungsprojekte allokiert, ohne dass das Unternehmen sich dadurch wirklich verbessert. Man könnte sogar die These vertreten, dass die Gefahr von Fehlpriorisierungen mit der Unternehmensgröße steigt. Aber warum sollte das so sein? Nun, mit zunehmender Unternehmensgröße tendieren Organisationen zu Zentralisierung. Dies wiederum hat zur Folge, dass zentrale Prozesse an Bedeutung gewinnen, auch wenn die Herstellung des Kundenproduktes und alle damit verbundenen, wertschöpfenden Prozesse im Zentrum aller Betrachtungen stehen müssen. Was insbesondere auch bei größeren Unternehmen eine Rolle spielt: das Management entfernt sich immer weiter von den eigentlich wertschöpfenden Prozessen und verleiht den Prozessen, mit denen es selber täglich direkt konfrontiert ist, oft eine höhere Bedeutung als Prozessen, mit denen es weniger häufig konfrontiert ist. Oftmals handelt es sich genau bei letzteren Prozessen um die wertschöpfenden Prozesse. Eine tiefgehende Betrachtung dieser Thematik wird in einem eigenen Whitepaper vorgenommen.

Um Fehlpriorisierungen zu vermeiden, ist eine systematische Bewertung zu erstellen, die die Notwendigkeiten nach Aspekten wie Kosten, Komplexität und Risiko nüchtern aufzeigt.

Binden Sie Ihre Mitarbeiter bei der Analyse der Ist-Situation und bei der Ableitung von Zielen ein

## 4 | Zuerst optimieren, dann digitalisieren

Digitalisierung folgt der Prozessoptimierung und nicht umgekehrt! Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen daher einen kontinuierlichen Prozess der Prozessoptimierung. Die kontinuierliche Optimierung von Prozessen ist eine nie endende Verbesserungsschleife, die im Unternehmen systematisch verankert werden muss. Hierfür ist es empfehlenswert, einen eigenen Bereich für Prozess-Exzellenz einzurichten.

Digitale Tools sind in diesem Kontext *Teil* der Lösung auf dem Weg zu exzellenten Prozessen, also Mittel zum Zweck - nicht mehr und nicht weniger. Begehen Sie nicht den gleichen Fehler, den bereits so viele Unternehmen gemacht haben, nämlich ineffiziente - oder eventuell gar überflüssige Prozesse - zu digitalisieren. In der Tat kann eine kompetente und schonungslose Analyse von Unternehmensprozessen ergeben, dass große Teile bestehender Prozesse ersatzlos entfallen könnten, während man vor einer solchen Analyse vielleicht noch beabsichtigte, eben genau diesen Prozess zu digitalisieren. In der Tat werden diese Art von Fehler immer wieder gemacht - und zwar nicht nur, wie man vielleicht meinen könnte, in kleinen Unternehmen.

2021

2023

2024

2022

Digitalisierung folgt der  
Prozessoptimierung  
– nicht umgekehrt

Digitalisierung ist  
Mittel zum Zweck

## 5 | Die digitale Roadmap erarbeiten

Die digitale Roadmap definiert den Handlungsrahmen, der aufzeigt, welche digitalen Projekte und Initiativen wann, wie und mit welchen Ressourcen realisiert werden sollen. Solche digitalen Projekte und Initiativen müssen zwingend im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. Priorisieren Sie dabei die Ziele in einem methodischen Vorgehen und vermeiden Sie aufgeblähte Mega-Projekte gleich zum Start. Wichtig: Identifizieren Sie die zur Erfüllung der einzelnen Etappen notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen und stellen Sie diese auch zur Verfügung.

Achten Sie darauf, dass es sich bei der digitalen Roadmap um ein lebendiges Dokument handelt, das einerseits einen konstanten Bezugspunkt bietet, andererseits jedoch flexibel genug ist, um dem Unternehmen zu ermöglichen, mit der Roadmap zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.

2021

2023

2024

### Empfehlungen für die Definition einer digitalen Roadmap:

	NICHT:	SONDERN:
NUTZEN-ORIENTIERT	Streben Sie nicht an, „digitaler“ zu werden.	Streben Sie an, <b>besser</b> zu werden, d.h. stellen Sie den erwarteten Nutzen in den Vordergrund und digitalisieren Sie keine ineffizienten Prozesse.
GEZIELT	Verzetteln Sie sich nicht digital.	Setzen Sie <b>gezielt Schwerpunkte</b> und definieren Sie Pilotbereiche.
SCHRITT FÜR SCHRITT	Sammeln Sie nicht so viele Daten wie möglich.	Nehmen Sie sich erst Zeit, die bereits <b>vorhandenen Daten</b> zu analysieren, zu nutzen und daraus zu lernen.
INTEGRIERT	Industrie 4.0 ist kein exklusives Thema für eine Spezialabteilung.	<b>Integrieren</b> Sie Ihre Industrie 4.0 Aktivitäten in interdisziplinäre Teams aus mehreren Fachabteilungen.
EINFACH	Die Anwendung der Systeme darf nicht komplizierter werden.	Die Beherrschung komplexer Systeme muss <b>einfacher</b> werden.

## 6 | Digitalisierung in der Kultur verankern

Dieser wichtige Punkt wird in der Regel unterschätzt und daher oft vernachlässigt. Wenn Digitalisierung vollzogen wird, zieht dies unweigerlich Veränderungen mit sich, die das Arbeiten der Mitarbeiter zum Teil wesentlich beeinträchtigt. Unter Umständen können durch Digitalisierung Arbeitsplätze in Gefahr geraten oder zumindest dahingehende Befürchtungen in der Belegschaft entstehen.

Um einige Beispiele zu nennen: Welche Konsequenzen haben FTS (fahrerlose Transportsysteme) für Staplerfahrer, automatisierte Prüfprozesse für Produktprüfer oder Cobots für Maschinenbediener? Wie reagiert wohl eine Schreibkraft auf Digitalisierung, deren Arbeitsplatz aufgrund einer intelligenten Software wegfallen könnte?

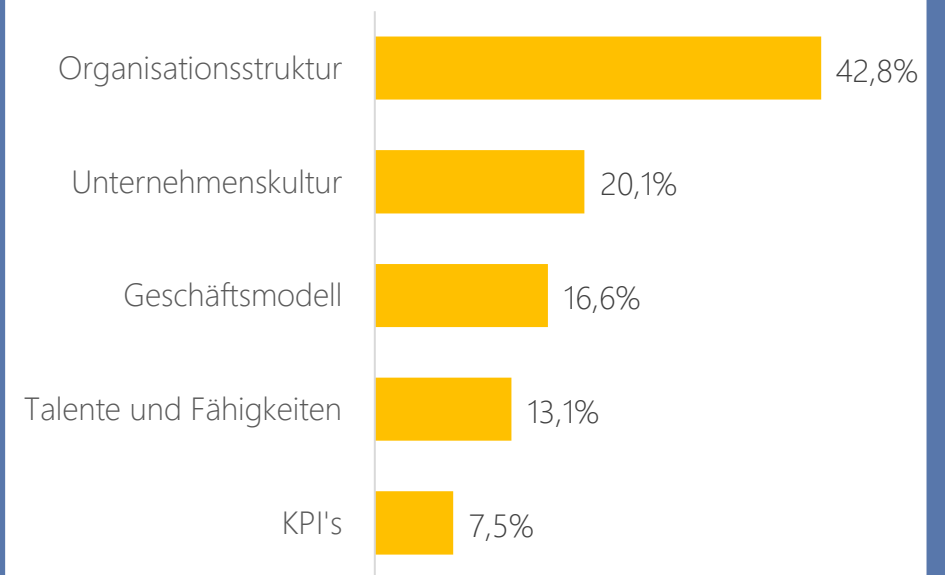
Digitale Technologien alleine werden nicht dazu führen, dass eine Organisation schlank, agil, innovativ und effizient arbeitet. Diese Aspekte finden sich erst in der Unternehmenskultur wieder. Denn wer sich eingehend mit Digitalisierung beschäftigt, wird feststellen: Digitalisierungsprojekte sind keine Projekte der IT-Abteilung, sondern letztlich „Kultur-Projekte“. Denn

Digitalisierung hat maßgeblichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Mitarbeiter arbeiten und kommunizieren, also auf die Arbeitskultur im Unternehmen. Sobald sich diese Arbeitskultur verändert, befindet sich die Organisation in einem Veränderungsprozess, der proaktiv organisiert werden muss. Ohne einen solchen Prozess und ohne die transparente Beteiligung aller Stakeholder entsteht kein Vertrauen in die bevorstehenden Digitalisierungsprojekte und deren Projektleiter.

## 7 | Digitalisierung in die Strategie integrieren

Verfügen Sie über ein Dokument oder vielleicht sogar über ein ausführliches Kompendium, das Ihre Unternehmensstrategie im Detail beschreibt? Dann nehmen Sie die Digitalisierungsstrategie dort auf – denn dort gehört sie hin! Beschreiben Sie darin die Zielsetzung der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen und wie diese Ziele erreicht werden sollen.

Was ist das Wichtigste, das Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern müssen?



Untersuchung der TU München im Rahmen einer Digitalisierungsstudie aus dem Jahr 2018. Befragt wurden Geschäftsleitungen und Führungskräfte großer und mittelgroßer Unternehmen aus verschiedensten Branchen.

Quelle: Hypovereinsbank

# Kompetentes Fachpersonal und ein dauerhaft angelegtes Mitarbeiter-Entwicklungsprogramm sind entscheidende Eckpfeiler einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie

## Die Rolle des Menschen in der Digitalisierung

Im Kontext der Digitalisierung wird oft die Frage nach dem Menschen gestellt: „Spielt der Mensch noch eine Rolle?“, „Ist der Mensch Opfer der Digitalisierung?“, „Wird der Mensch durch Digitalisierung wegrationalisiert?“ Klar ist: Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Unternehmen benötigen dabei anpassungsfähige und anpassungswillige Mitarbeiter, die Bereitschaft und Enthusiasmus zu lebenslangem Lernen mitbringen.

Bei der Digitalisierung geht es nicht um eine Entscheidung „Mensch oder Maschine“, sondern um das Zusammenarbeiten zwischen Mensch und Maschine. Entscheidend ist letztlich der Mensch, nicht alleine die Technologie. Die Mitarbeiter bleiben das höchste Gut eines Unternehmens. Digitalisierung ermöglicht es diesen Mitarbeitern, noch bessere und schnellere Entscheidungen zu treffen.

## 8 | Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden

Die Digitalisierung bringt neue Technologien und Arbeitsweisen mit sich. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter damit nicht alleine, sondern bilden Sie sie aktiv weiter, damit sie den Anschluss nicht verlieren, Vorbehalte gegenüber neuen Technologien abbauen, Hemmungen verlieren und idealerweise sogar neue Arbeitsweisen auf Basis neuer Technologien erlernen und entwickeln.

Die zunehmende Digitalisierung erfordert kompetentes IT-Fachpersonal, nicht nur in der Verwaltung, sondern auch vor Ort in der Produktion, am Ort des Geschehens. Der Umgang mit Sensortechnik, Software oder Fahrerlosen Transportsystemen darf nicht der IT-Abteilung vorbehalten sein. Im Gegenteil, das Know-How zum Betreiben, Warten und Problemlösen muss vorwiegend in den jeweiligen Fachbereichen angesiedelt werden. Die Mitarbeiter erbringen ihre Leistung dabei vor Ort im Fachbereich und arbeiten nicht etwa der IT-Abteilung zu, sondern sind direkt im jeweiligen Fachbereich angesiedelt.

## 9 | Mitarbeiter aktiv einbinden

Obwohl zahlreiche Untersuchungen und Mitarbeiter-Umfragen immer wieder ergeben, dass in den meisten Unternehmen zu wenig und/oder nicht ausreichend klar kommuniziert wird, kommt der Aspekt einer gelungenen Kommunikation weiterhin meist viel zu kurz. Kommunizieren Sie daher die Digitalisierungsstrategie und die dazugehörige Roadmap proaktiv an die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Vergessen Sie dabei nicht, auch den Betriebsrat einzubinden und holen Sie daher die Vertreter der Arbeitnehmerseite frühzeitig ins Boot, um etwaigen Spekulationen, die für die erfolgreiche Digitalisierung hinderlich sein könnten, vorzubeugen.

Wichtig ist: Belassen Sie es nicht bei der schieren Kommunikation bereits getroffener Entscheidungen, sondern binden Sie Ihre Mitarbeiter im Vorfeld ein, wenn es um die Ableitung und Priorisierung von Zielen geht.



## 10 | Freiräume geben, Mut zum Scheitern haben

Für viele Unternehmen ist die Digitalisierung unbekanntes Neuland. Geben Sie auch Ihren Mitarbeitern die Chance, dieses Neuland zu erforschen. Gewähren Sie den verantwortlichen Mitarbeitern dabei die notwendigen Freiräume und gestehen Sie ihnen in diesem Veränderungsprozess auch Fehler zu.

**Eine positive Fehlerkultur ist dabei Teil des Erfolgs.** Fehler sind im Grunde etwas Positives - vorausgesetzt, man geht richtig mit ihnen um. Der Fokus sollte dabei darauf liegen, aus Fehlern der Vergangenheit zu lernen und nicht darauf, Fehler zu bestrafen. Perfektionismus ist am Anfang einer Digitalisierungsinitiative nicht unbedingt der geeignetste Ansatz. Vielmehr ist offenes und kreatives Denken und Handeln gefragt. Damit verbunden ist eben auch der Mut, gegebenenfalls zu scheitern.

Sollte die Angst vor dem Scheitern doch ein größeres Hindernis darstellen, gehen Sie ruhig in kleinen Schritten vor. Unterteilen Sie Ihr Digitalisierungsvorhaben in kleine, bewältigbare Schritte, aber setzen Sie den ersten Schritt!

## 11 | Leistungsfähige IT- Infrastruktur aufbauen

Erfolgreiche Digitalisierung im Unternehmen bedarf einer IT-Infrastruktur, die den Anforderungen gewachsen ist. Dazu gehören mehrere Aspekte, die nachfolgend grob beleuchtet werden.

So zum Beispiel erfordert die Anbindung einer Vielzahl von Produktionsanlagen eine **Netzwerk-Struktur, in der eine n:n-Vernetzung** aller Anlagen untereinander möglich ist.

Auch die Bereitstellung eines **homonogenen Datenpools** ist unerlässlich, möchte man die zahlreichen Daten im Unternehmen zusammenführen und miteinander verknüpfen und auswerten. Viele Unternehmen leiden nur allzu oft unter dem Problem, genau diese „Daten-Inseln“ nicht sinnvoll zusammenführen zu können. Diese Daten sind in unterschiedlichster Form abgelegt, sei es in Datenbanken des ERP-Systems, separaten Datenbanken eines Stand-Alone-Systems bis hin zu Daten, die in Excel oder Access vorgehalten werden. Datenbankübergreifende Lösungen

kosten zwar Geld und sind möglicherweise komplex, sind für weite Teile der Digitalisierung jedoch eine Grundvoraussetzung.

Ein weitere wichtige Anforderung erfolgreicher Digitalisierung kommt der **Geschwindigkeit des Datentransfers** zu. Nichts ist für Mitarbeiter frustrierender als lange Antwortzeiten von ERP-Software oder Reporting-Tools. Je nachdem, wie die Roadmap der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen aussieht, kann es erforderlich sein, die gesamte IT-Infrastruktur anzupassen.

Lassen Sie sich durch vermeintlich „moderne“ Software nicht blenden - denn sie kann ihre Wirkung erst dann entfalten, wenn die Daten der Software ohne nennenswerte Zeitverzögerung zum Anwender gelangen.

Eine ganz wesentliche Anforderung an die IT-Infrastruktur ist die **IT-Sicherheit**, die gegen Hackerangriffe gewappnet ist. Unterschätzen Sie diesen Punkt nicht und geben Sie die IT-Infrastruktur in die Hände von Profis. IT-Sicherheit kostet zwar Geld, eine Vernachlässigung dieser Sicherheit könnte sich später jedoch zu deutlich höheren Kosten rächen. Berücksichtigen Sie den Aspekt der IT-Sicherheit daher auf jeden Fall auch in der digitalen Roadmap.

## Die Bedeutung von Standards:

Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 wirkt sich vor allem dann positiv auf Kostenstrukturen aus, wenn I4.0-Anwendungen einheitlich und umfassend implementiert werden. Der Definition von I4.0-Standards kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Das Fehlen derselben würde zu einem Flickwerk an Insellösungen führen. Insofern bleibt es insbesondere in größeren Unternehmen eine wichtige Zielsetzung, erfolgreich getestete Anwendungen vom Pilotstatus in ein gruppenweites Rollout zu überführen und somit positive Effekte zu skalieren.

## 12 | Digitalisierung als Daueraufgabe etablieren

Digitalisierung ist kein vorübergehendes Projekt oder Phänomen, sondern sie ist als Daueraufgabe zu verstehen. Die unter Punkt 4 beschriebene, kontinuierliche Arbeit an den Prozessen gilt insofern natürlich genauso für die Digitalisierung. Die technologische Entwicklung schreitet so schnell voran, dass die Unternehmensführung und die Organisation kontinuierlich auf Stand bleiben müssen. Aus diesem Grund sind im Unternehmen Strukturen und Prozesse zu etablieren, in der die Digitalisierung sich nach dem Stand der Technik und der Gegebenheiten im Unternehmen weiterentwickeln kann.

In diesem Zusammenhang wird von zahlreichen Beratungsunternehmen die Forderung aufgestellt, einen Chief Digital Officer (CDO) im Unternehmen zu etablieren. In der Tat kann die Schaffung einer solchen Funktion - je nach vorherrschender Situation im Unternehmen - zielführend sein. Viel wichtiger ist jedoch die Schaffung einer Funktion, die sich mit Prozess-Exzellenz befasst. Wie bereits beschrieben ist die Digitalisierung in einem solchen Kontext ein wichtiger Bestandteil der Prozess-Exzellenz; letztlich ist Digitalisierung jedoch lediglich Mittel zum Zweck auf dem Weg zu exzellenten Unternehmensprozessen.

”

Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.

- Charles Darwin

# Fazit

Unternehmen, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Digitalisierung proaktiv anzugehen, sind gut beraten, einem strukturierten Ansatz - ähnlich dem hier skizzierten 12-Punkte-Plan - zu folgen.

Vorab ist eine Ermittlung des digitalen Reifegrades sowie eine Ableitung und Priorisierung der Digitalisierungsziele im Einklang mit der Unternehmensstrategie vorzunehmen. Dabei gilt die Prämisse, Prozesse vor der Digitalisierung zu optimieren und im Unternehmen einen Prozess der kontinuierlichen Prozessverbesserung zu etablieren.

Die Gesamtheit an Digitalisierungsprojekten und -initiativen ist in Form einer Digitalisierungs-Roadmap festzuhalten.

Die Kultur des Unternehmens ist ein elementarer Erfolgsfaktor der Digitalisierung. Vor der Digitalisierung ist daher kritisch zu prüfen, inwieweit die in der Digitalisierungs-Roadmap definierten Ziele mit der Unternehmenskultur vereinbar sind. Sollten sich bereits an diesem Punkt mögliche Konflikte abzeichnen, wäre es ratsam, vor der Digitalisierung ein entsprechendes Kultur-Projekt aufzusetzen.

Bei der erfolgreichen Digitalisierung geht es nicht um die Fragestellung „Mensch oder Maschine“. Die kontinuierliche Befähigung der Mitarbeiter und ihre frühzeitige Einbindung in das Digitalisierungsvorhaben eines Unternehmens sind von elementarer Bedeutung. Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern daher die erforderlichen Freiräume und leben Sie eine positive Fehlerkultur.

Eine leistungsfähige IT-Infrastruktur ist die Basis eines erfolgreichen, digitalen Unternehmens. IT-Sicherheit, homoge-

ne Daten-Pools oder auch schnelle Antwortzeiten des Systems sind dabei unabdingbar.

Betrachten Sie Digitalisierung nicht als vorübergehendes Phänomen, sondern verstehen Sie Digitalisierung als Daueraufgabe, die - wenn sie richtig eingesetzt wird - Ihrem Unternehmen einen Mehrwert bringen wird.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Digitalen Reifegrad ermitteln

Ziele systematisch ableiten

Nach wertschöpfenden Prozessen priorisieren

Zuerst optimieren, dann digitalisieren

Digitale Roadmap erarbeiten

Digitalisierung in der Kultur verankern

Digitalisierung in die Strategie integrieren

Digitalen Reifegrad ermitteln

Digitalen Reifegrad ermitteln

Freiräume geben, Mut zum Scheitern haben

Leistungsfähige IT-Infrastruktur aufbauen

Digitalisierung als Daueraufgabe etablieren

## Kontakt:

Frank Anisits

[www.frank-anisits.com](http://www.frank-anisits.com)

E-Mail: ...

---

