

Entwickeln einer Digitalisierungs-Roadmap

Studiengang : EMBA General Management

Der digitale Wandel und die damit verbunden Chancen und Risiken begleiten den Geschäftsbereich «Elemente» der Schneeberger Lineartechnik AG in all seinen Tätigkeiten. Im Rahmen dieser Master Thesis wird eruiert, welche Ziele hinsichtlich der digitalen Transformation gesetzt und welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zielerreichung geschaffen werden sollen.

Ausgangslage und Zielsetzung

Der Geschäftsbereich «Elemente» ist ein Komponentenhersteller von hochpräzisen Linear- und Miniaturführungen sowie Lineartischen. Auf Unternehmensebene existiert bereits eine Vision «Digitalisierung» für das Jahr 2026. Die Digitalisierung stellt den Geschäftsbereich «Elemente» jedoch vor mehrere Herausforderungen. Bisherige Digitalisierungsprojekte und -initiativen wurden beinahe ausschliesslich Bottom-Up, durch die einzelnen Abteilungen, initiiert und umgesetzt. Aufgrund der fehlenden Digitalstrategie auf Geschäftsbereichsebene besteht keine Brücke zwischen der Unternehmens-Vision und den Initiativen auf operativer Ebene. Damit fehlt ebenfalls die Basis für Entscheidungen, Priorisierungen und die Steuerung der zunehmenden Anstösse aus den Abteilungen. Zudem sind die Ressourcen zur Realisierung der Vorhaben sehr begrenzt. Es ist wichtig, zukünftige Potenziale sowie Risiken zu erkennen, zu beurteilen und daraus die richtigen Ziele abzuleiten. So können entsprechende Massnahmen und Ressourcen zielgerichtet, auf die Unternehmens-Vision 2026 eingesetzt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Digitalisierungsstrategie für den Geschäftsbereich «Elemente» erarbeitet. Ziel ist es, die Stossrichtungen in Form einer Digitalisierungs-Roadmap mit entsprechenden Handlungsempfehlungen, für den Zeitraum von 18 Monaten, aufzuzeigen.

Vorgehen

Basierend auf Ansätzen aus der Literatur wurde ein Vorgehensmodell mit sechs Phasen abgeleitet:

- Analyse der Makro- und Mikroumwelt
- Entwicklung von zukünftig relevanten Szenarien auf Basis der externen Analyse
- Interne Analyse des Geschäftsbereichs «Elemente» im digitalen Kontext
- Strategische Analyse und Erarbeitung einer Strategy-Map mit Stossrichtungen
- Formulierung einer Digitalstrategie mit langfristigen Zielen und die Definition von Stossrichtungen
- Erstellen eines Projektportfolios je Stossrichtung

sowie eine Roadmap mit Massnahmenplan zur Umsetzung

Ergebnis

Aus der Arbeit geht hervor, dass eine Steigerung der Effizienz und der Flexibilität in der Produktion angestrebt werden muss, um im internationalen Vergleich der Mitbewerber marktfähig zu bleiben. Eine Steigerung der operativen Agilität ist hilfreich, um auf Konjunkturzyklen reagieren zu können. Die Herstellung individualisierter Produkte und Serviceleistungen ist zu fördern, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Mit horizontaler oder vertikaler Produktdiversifikation wäre ein erweitertes Geschäftsmodell möglich. In die Kundenschnittstelle ist zwingend zu investieren. Einerseits um Defizite auszumergen und andererseits, um früh im Verkaufsprozess Mehrwerte für den Kunden zu bieten. Wichtige Voraussetzung sind die Kompetenzen in Bezug auf Industrie 4.0, bereinigte Prozesse und Daten sowie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.

Roadmap

Vier Stossrichtungen wurden definiert:

- Das Aufbrechen von Datensilos und Etablieren eines Daten- und Informationsmanagements.
- Die Steigerung der Effizienz durch Erfassen der Maschinenzustände und der Einführung eines CAQ-Systems sowie der Digitalisierung der Arbeitsplätze in der Produktion.
- Der Aufbau einer Kundenplattform für die Verkaufsgesellschaften zur Optimierung des Verkaufsprozesses und den Services.
- Die Erweiterung der Fachkompetenz sowie der Kompetenzen im Kontext von Industrie 4.0.

Fazit

Mit der erarbeiteten Digitalstrategie sowie der Roadmap für die kommenden 18 Monate, konnte ein Leitfaden geschaffen werden, der massgebend zur Zielerreichung beitragen kann.



Patrick Rohrbach