



**Beschluss der MU-Landesversammlung – Bayerischer Mittelstandstag  
vom 15. Oktober 2016 in Erlangen**

***Digitalisierung für den Mittelstand  
unterstützen – zielgerichtet fördern***

Die Bayerische Staatsregierung soll mit Haushaltsmitteln, zusätzlich zur Umsetzung von konkreten Maßnahmen, auch die vorgeschaltete Analyse und Beurteilung der betriebswirtschaftlichen und technischen Ausgangssituation fördern, um die Voraussetzungen für eine zielorientierte Förderung von Umsetzungsmaßnahmen zu sichern.

Die Vorlage des Ergebnisses dieser qualifizierten Feststellung des Digitalisierungsgrades sollen dann, zusammen mit einem fundierten Umsetzungsplan, als Voraussetzung für die Vergabe von Umsetzungs-Förderungen (z.B. BAYERN DIGITAL) dienen.

Sollten die vorhandenen Fördermittel nicht ausreichen oder die vorhandenen Förderprogramme nicht genutzt werden können, so sollen weitere Fördermitteln bereitgestellt und/oder neue Förderprogramme eingerichtet werden.

**Begründung:**

Vor einer Investition in die Digitalisierung müssen die mittelständischen Unternehmen in der Lage sein, Investitionen auf strategische Relevanz, Zukunftssicherheit, Wettbewerbsstärkung, etc. differenziert bewerten zu können und die eigenen begrenzten Mittel und ggf. Fördermittel möglichst effizient einzusetzen. Damit soll eine nachhaltige, strategische Ausrichtung von mittelständischen

Unternehmen in Bayern in einer sich digitalisierenden Welt mit Augenmaß gesichert werden. Konkret sind zwei Maßnahmen notwendig:

1. Analyse und Diagnostik des Digitalisierungsgrades und der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage, Erstellung neuer Geschäftsmodelle, einer Strategie, eines Performance Plans inkl. Umsetzungsplan auf Basis der vorhergehenden Analyse und Diagnostik als Voraussetzung für die Vergabe von Fördermitteln innerhalb Bayern Digital
2. Bereitstellung der entsprechenden Fördermittel durch die bayerische Staatsregierung, um die Investitionen über bestehende Programme, wie z.B. BAYERN DIGITAL, für die Unterstützung mittelständisch geprägter Unternehmen bei der Durchführung der externen Dienstleistungen, die bei Punkt 1 durch Experten / Berater erbracht werden, zu nutzen.

### **Lösungsansätze:**

### **Inhaltliche Beschreibung des Vorgehens zur Analyse und Diagnostik des Digitalisierungsgrades und der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage, Erstellung/Anpassung des Geschäftsmodells/ der Strategie und Umsetzung in einen Performanceplan**

Wichtig ist bei einer neuen Digitalisierungsstrategie die Analyse des Digitalisierungsgrades des gesamten Unternehmens oder Teilen davon. Hierbei werden die wichtigsten Unternehmensorganisationen und -prozesse dahingehend bewertet, ob und in welcher Weise diese digitalisiert sind und miteinander vernetzt sind. Im Vertrieb/Marketing wäre eine solche Fragestellung z.B. die Vertriebskanalstrategie:

Sind die Vertriebskanäle alle aufeinander abgestimmt - auch die digitalen Kanäle (Webseite, Onlinestore)?

Werden Webseitenbesucher umfassend analysiert und wird Vertrieb/Marketing über deren Nutzung immer informiert.

Eine Bewertung dieser Fragestellungen ergibt eine ganzheitliche Sicht der Digitalisierung auf Basis der eigenen Unternehmenssituation.

Eine solche Analyse kann durch geeignete Online-Befragungstools durchgeführt und je nach Unternehmensgröße und/oder Komplexität des Unternehmens noch zusätzlich mit Interviews von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern ergänzt werden.

Parallel zur Analyse des Digitalisierungsgrades muss auch eine betriebswirtschaftliche Bewertung der Ausgangssituation durchgeführt werden, die die gleichen Unternehmensteile, -prozesse analysieren hilft. Auf Basis der Diagnose der betriebswirtschaftlichen und der digitalisierten Ausgangssituation, ist eine Anpassung oder Neuausrichtung des Unternehmens der nächste Schritt. Hierbei müssen die betriebswirtschaftlichen Prozesse mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung und der bekannten Ausgangslage bewertet und in Bezug auf Umsetzung, Ressourcen, den Zeitbedarf, etc. geplant werden und in einem Umsetzungsplan festgehalten werden.

Für diese Lösungsansätze werden Experten benötigt, die sowohl betriebswirtschaftliches Knowhow als auch IT-Knowhow besitzen. Mittelständische Unternehmen haben diese Expertise nicht oder nur bedingt und es fehlen ihnen auch die Tools und Methodik, um z.B. ihren Digitalisierungsgrad zu ermitteln. Kleinere und mittlere Unternehmen können häufig nicht die Mittel aufbringen, um eine Analyseunterstützung zu beauftragen.

Es werden zusätzliche Fördermittel benötigt, um die Maßnahmen aufzuzeigen, damit die Existenz von kleinen und mittleren Unternehmen nachhaltig gesichert ist.

**Schaffung der Voraussetzung durch die Bereitstellung von Fördermitteln für die Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei der Durchführung der des inhaltlichen Lösungsansatzes.**

Der Fördertopf steht KMU's vorrangig zur Verfügung, kann allerdings auch von größeren Unternehmen genutzt werden, da es hier um komplexe Sachverhalte geht und auch größere Mittelständler diese Expertise nur eingeschränkt besitzen. Eine schnelle Neuausrichtung auf die Digitalisierung steht hier im Vordergrund.

Das Programm sollte zwei Förderstufen umfassen:

1. Stufe ist die Förderung der Analyse und Diagnostik Förderung zur Erstellung zweier Darstellungen des Digitalisierungsgrades und der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage bis 50% der Aufwendungen, max. 4.000,-€ pro Unternehmen und 50% der Aufwendungen bis max. 8.000,- €, zur zusätzlichen Erstellung eines umfassenden Diagnostikreports und einer Umsatzrisikobewertung.
2. Stufe ist die Förderung der Erstellung/Anpassung von neuen Geschäftsmodellen, einer neuen Strategie und die Erstellung eines Performanceplans, indem die taktischen Maßnahmen definiert werden, um alle Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen Förderung zur Erstellung/Anpassung von neuen Geschäftsmodellen, einer neuen Strategie und die Erstellung eines Performanceplans bis 50% der Aufwendungen max. 5.000,- €

### **Zum Hintergrund:**

### **Aktuelle Situation**

Mit BAYERN DIGITAL, einer Initiative des Bayerischen Wirtschaftsministeriums, fördert der Freistaat Bayern die Digitalisierung und gestaltet sie maßgeblich mit.

BAYERN DIGITAL sichert Zukunftschancen, Arbeitsplätze und nachhaltigen Wohlstand für den Freistaat. Bayern soll so Leitregion des digitalen Aufbruchs werden. BAYERN DIGITAL unterstützt vor allem den Mittelstand. Außerdem bietet BAYERN DIGITAL den Digitalbonus als einfache, schnelle und unbürokratische Förderung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Fördergegenstand beim Digitalbonus sind Maßnahmen aus den Bereichen:

- Einführung, Entwicklung, Erneuerung und Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen durch IKT-Hardware, IKT-Software sowie Migration und Portierung von IKT-Systemen und IKT-Anwendungen im Unternehmen
- Einführung oder Erneuerung von IT-Sicherheit im Unternehmen

Die Förderung dieser Maßnahmen deckt nur einen Teilbereich ab und ist ohne vorherige Betrachtung der Geschäftsstrategie, der Geschäftsmodelle, der Prozesse und der Ausgangssituation nicht ausreichend. Digitalisierung mit der Einführung von ITK Systemen gleichzusetzen, wäre verkehrt.

Bei der Digitalisierung geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Bayern zu stärken. Dabei stellen sich Entscheider verschiedene Fragen: „Passt meine Strategie noch? Ist mein Geschäftsmodell überhaupt zukunftsfähig? Nutze ich die neuen Vertriebskanäle richtig und umfassend? Sind meine Prozesse schon ausreichend digitalisiert? Wie sieht mein Digitalisierungsgrad aus und was sind die größten Treiber, um meine Wettbewerbsposition in einer sich digitalisierenden Welt zu verbessern? Wie und womit verdiene ich mein Geld in einer solchen Welt?“ Alle diese Fragen müssen zuerst geklärt werden, bevor ein neues IT System die Umsetzung der neuen Vorschläge unterstützen soll. Mittelstandsunternehmen brauchen für diese Überlegungen, Bewertungen und Konzepte eine Unterstützung von Experten, die nicht nur die IT Kompetenz mitbringen.

**Dafür gibt es keine Förderung im Rahmen von Bayern Digital.**

Mehr Förderung für Gründer, bessere Datennetze und der Ausbau der Elektromobilität. Mit einem ehrgeizigen Programm will Wirtschaftsministerin Ilse Aigner den Freistaat fit machen für die Herausforderungen der Zukunft. In jedem Regierungsbezirk soll dazu mindestens ein Gründerzentrum entstehen. Diese Förderung ist gut und zielgerichtet für die Förderung von „Digitalen Gründern“ oder der Entwicklung neuer innovativer Produkte, deckt aber nicht die Bereiche ab, die in diesem Antrag näher beschrieben werden, nämlich die Steigerung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in einer sich digitalisierenden Welt.

### **Problemstellung**

In der derzeitigen Diskussion gibt es eine sehr diffuse Wahrnehmung über die Digitalisierung und deren Auswirkungen, sowie den sich ergebenden Nutzen für das gesamte Unternehmen. Die vielen Schlagworte wie Industrie 4.0 oder Internet of Things werden von vielen Entscheidern als sehr komplex wahrgenommen und sie können nicht abschätzen, was die Einführung neuer digitaler Produkte oder - Dienstleistungen für sie bedeutet.

Die IT Industrie versucht die Unwissenheit oder Unsicherheit der Unternehmer zu nutzen und verspricht sehr viel Nutzenpotentiale, wenn neue IT System als Bestandteil der Digitalisierungsstrategie eingeführt werden.

Eine Analyse der Ausgangssituation eines Unternehmens in Hinblick auf betriebswirtschaftliche Faktoren, wie z.B. Umsatztreiber, wird von vielen Beratern angeboten. Notwendig wäre allerdings zusätzlich auch eine Analyse der Ausgangssituation in Bezug auf den **Digitalisierungsgrad** eines Unternehmens oder Teilen davon. Erst wenn beide Bewertungen miteinander in Bezug gesetzt werden und als Ausgangsbasis für ein neues Geschäftsmodell, eine neue Vertriebsstrategie oder einen Umsatzperformance Plan genutzt werden, können die wirklichen Nutzenpotentiale der Digitalisierung gehoben werden. Neue IT Systeme, Sensorik, etc, werden dann zielgerichteter eingeführt und helfen diese Konzepte umzusetzen.