Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Kommunikation

LEITFADEN

Mit Robotic Process Automation (RPA) Mitarbeiter:innen den Einstieg in digitale Veränderungen erleichtern

Mittelstand-Digital

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Herausgeber:innen:
BSP Business and Law School –
Hochschule für Management und Recht
Calandrellistraße 1-9
12247 Berlin
Telefon: 030 76683753-10
Telefax: 030 76683753-19
E-Mail: info@businessschool-berlin.de
Amtsgericht Berlin Registergericht HRB
145457 B

Geschäftsführerin: Ilona Renken-Olthoff

Autor:
Felix Böttjer

In Anlehnung an „Implementierung
von Robotic Process Automation zur
Minimierung von nicht wertschöpfenden
Tätigkeiten in der Administration
(Erscheinungsjahr 08/2021)
Kontaktadresse:
felixboettjer@t-online.de

Stand: Januar 2022

Redaktion:
Svenja Dittmann und Carolin Enke
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum
Kommunikation

Bildnachweis:
Titelbild und Seite 2: fauxels, CC0
(www.pexels.com/de-de/foto/kollegen-arbeiten-zusammen-3184293/)
Seite 4: Wolfgang Hasselmann, CC0,
(unsplash.com/photos/nbRgZItoOck)

Gestaltung und Produktion:
Lara Pujol
lara.pujol@h-da.de
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum
Kommunikation

Kontakt:
Prof. Dr. Thomas Thiessen
thomas.thiessen@businessschool-berlin.de
Telefon: 0331 730404-301

Vorwort

Interaktionen zwischen Mensch und Maschine sind – vor allem im Bereich der Industrie – bereits Alltag. Durch die Einführung neuer Technologien, wie etwa Robotik-Lösungen, lassen sich Geschäftsprozesse optimieren und beschleunigen und eröffnen somit große Potenziale für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Mit Robotic Process Automation (RPA) steht KMU eine Technologie zur Verfügung, die einen niedrigschwelligen Einstieg in die Digitalisierung bietet und dabei gleichzeitig mit großen Effekten punktet.

Bei RPA handelt es sich um eine Software. Diese nimmt dem Menschen – einem Roboter gleich – Routineaufgaben ab und erledigt diese zuverlässig, exakt und unermüdlich, indem sie auf bestehende Systeme im Unternehmen zurückgreift. All jene Prozesse, die auf gut strukturierten Daten beruhen, eine hohe Wiederholungsrate haben und unverändert und stabil ablaufen, können von RPA übernommen werden. Dass sich mit RPA bei vergleichsweise geringem technischem Aufwand die Gesamtproduktivität eines Unternehmens steigern lässt, kann entscheidend zur Akzeptanz gegenüber der Einführung einer neuen Technologie beitragen. Nichtsdestotrotz müssen sich Führung und Mitarbeiter:innen auf Veränderungen im Unternehmensalltag – auch durch RPA – einlassen.

Ein zentraler Faktor der Anteil daran hat, Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen, ist das Vertrauen gegenüber Veränderungen. Dies gilt in besonderem Maße für digitale Transformationsprozesse jeglicher Art, denn diese stoßen tiefgreifende Veränderungen in allen Unternehmens- und Tätigkeitsbereichen an.

Ein Vorgehen, welches für die menschliche Eigenschaft Vertrauen sensibilisiert ist, trägt maßgeblich dazu bei, Digitalisierung im Unternehmen erfolgreich zu bewältigen. Daher rückt bei Veränderungsprozessen im Zuge der Digitalisierung der Mensch wieder ganz besonders in den Mittelpunkt. Ohne Vertrauen und Akzeptanz auf Seiten der gesamten Belegschaft gegenüber technologischen Veränderungen, lässt sich ein so tiefgreifender Wandel in keinem Unternehmen umsetzen.

Warum RPA eine besonders gute Einstiegstechnologie auf dem Weg in die Digitalisierung darstellt, die Vertrauen und Akzeptanz verdient und wie das in der Praxis aussieht haben wir Ihnen hier kompakt zusammengestellt. Außerdem zeigen wir auf was es zu beherzigen gilt, wenn Sie Vertrauen und Akzeptanz gegenüber Veränderungen im Zuge der Digitalisierung in der gesamten Belegschaft erreichen wollen.

Viel Freude beim Durchstöbern wünscht
Ihnen nun das Team des Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Kommunikation
www.kompetenzzentrum-kommunikation.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 1

1. Das Denken in Wertschöpfung 3

2. Lean Management: Standardisierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten als Vorarbeit für Robotic Process Automation 3

3. Die Vorteile von RPA in der Praxis 5

4. Vertrauen und Akzeptanz bei der Implementierung von Technologien schaffen 7

☑ Aufbau von Vertrauen in Technologie: Worauf Sie achten sollten 7

1. Das Denken in Wertschöpfung

Das Ziel von RPA ist es, den Mitarbeiter:innen mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten einzuräumen, indem sog. nicht wertschöpfende Tätigkeiten RPA übertragen werden. Wie lassen sich wertschöpfende von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten trennen?

> *Wertschöpfung umfasst jene Tätigkeiten und Prozesse, die einen unmittelbaren Kund:innennutzen erzeugen. Sie erhöhen den Wert des Ergebnisses, sei es ein Produkt oder eine Dienstleistung, für die Kundschaft innerhalb des Prozessablaufes.*

Das Gegenteil sind nicht wertschöpfende Tätigkeiten und Prozesse. Diese kosten Ressourcen und Zeit, dienen aber nicht unmittelbar der Erfüllung der Anforderungen der Kundschaft. Dazu zählen beispielsweise das Warten auf Material, Qualitätssicherung oder Dokumentation. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten und Prozesse bedeuten demnach eine Verschwendung von unternehmens-internen Ressourcen wie Zeit und Personal. Verschwendung ist damit der Teil der Arbeit, für den die Kundschaft nicht zahlt. Dennoch sind diese Tätigkeiten unverzichtbar.

Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel der Administration: Die Bearbeitung von E-Mails – verbunden mit der Suche und dem Ablegen von Dokumenten – sind zweifelsohne notwendige Tätigkeiten. Jedoch schöpft dieser Vorgang keinen Wert. Das Verständnis über wertschöpfende und nicht wertschöpfende Tätigkeiten bildet die Grundvoraussetzung für eine sinnvolle und erfolgreiche Implementierung von RPA.

2. Lean Management: Standardisierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten als Vorarbeit für Robotic Process Automation

Nach der Unterscheidung in wertschöpfende und nicht wertschöpfende Tätigkeiten müssen Aufgaben die zu Verschwendung führen identifiziert werden, um diese anschließend automatisieren zu können. Das bedeutet, Ressourcen wie Zeit oder Personal von dieser Art von Tätigkeiten und Prozessen abzuziehen.

Für ein besseres Verständnis lohnt sich ein Blick in die Automobilindustrie: Für die Automatisierung findet in der Automobilindustrie der sog. Lean-Management Ansatz Anwendung.

> *Lean-Management bedeutet wörtlich übersetzt schlankes Management. Damit wird ein Management Prinzip beschrieben, welches das Ziel verfolgt, Aufwand in allen Unternehmensbereichen zu minimieren.*

Hierfür wird eine nicht wertschöpfende Tätigkeit im ersten Schritt lokalisiert und anschließend standardisiert. Für eine Lokalisierung lassen sich Tätigkeiten und Prozesse sieben verschiedenen Arten der Verschwendung zuordnen: Transport, Bewegungen, Überbearbeitung, Überproduktion, Wartezeiten, Korrekturen, Fehler und Bestände.

Verschwendungsart Transport – Ein Beispiel aus der Praxis:

Am Beispiel der Verschwendungsart „Transport“ zeigt sich, dass in der Produktion durch eine Verschlankung von Transportwegen zwischen den Arbeitsplätzen nennenswerte Summen eingespart werden können. Überträgt man die Verschwendungsart „Transport“ in die Verwaltung wird eine Lokalisierung von Verschwendung etwas herausfordernder zu bestimmen. Insbesondere Banken, Versicherungen oder andere Unternehmen aus dem tertiären Sektor sind mit einem großen Volumen bei der Erstellung von Vertragsunterlagen konfrontiert. Oftmals werden die Verträge manuell erstellt, ausgedruckt und dann an die Kund:innen geschickt. Bei der Datenübertragung und dem Transport von Unterlagen kommt es in der Administration zu Verzögerungen, denn Daten müssen manuell in Systeme eingepflegt und teilweise in andere Systeme einer Abteilung übertragen werden. Folge sind unnötig viele Informationsschleifen zwischen Mitarbeiter:innen.

Die anschließende Standardisierung dient dazu, die Prozesse zu vereinheitlichen und Standards festzulegen. Hierbei wird der Ist-Zustand des Prozesses dokumentiert, ein Soll-Zustand definiert sowie erforderliche Maßnahmen abgeleitet, um aus dem Ist- einen Soll-Zustand zu erreichen. Nach der Optimierung des Ist-Zustands kann nun die Automatisierung der Prozesse und Tätigkeiten mit RPA erfolgen.

Die Verschwendungsarten stellen somit einen Zugang dar, um ineffiziente Prozesse und Tätigkeiten ausfindig zu machen. Um nach der Lokalisierung eine Standardisierung durchzuführen, können Unternehmer:innen sich zweier Techniken aus dem Lean Management bedienen: die *Swimlane-Technik* und die *Makigami-Technik*. Ziel beider Techniken ist es, Prozesse im Unternehmen transparent zu machen, um diese anschließend zu analysieren und zu verbessern. Verbesserungen können hierbei in der Reduzierung von Arbeits- und Kostenaufwand entstehen sowie in der Steigerung von Leistungsfähigkeit und Qualität.

Swimlane

Die Swimlane-Technik umfasst die Erstellung eines Datenflussdiagramms, das Prozesse in Teilprozesse unterteilt. Hierdurch kann aufgezeigt werden, welche Abteilungen oder Personen in einem Prozess wofür genau zuständig sind. In diesem Zusammenhang werden die daraus sichtbaren Verantwortungsbereiche, z.B. Abteilungen oder Projektverantwortliche, als „Swimlane“ bezeichnet.

Makigami

Die Makigami-Technik ist eine Prozessflussanalyse, welche einen ähnlichen Ansatz wie die Swimlane-Technik verfolgt. Zusätzlich werden hier die Teilprozesse Schritt für Schritt in einzelne Aktivitäten aufgegliedert und um z.B. Durchlaufzeiten, eine Zeitspanne, die für die gesamte Ausführung eines Prozessschritts benötigt wird, ergänzt.

Bei beiden Techniken unterstützt eine Visualisierung der Prozesse. Diese macht sichtbar, wo der Prozess aufgrund fehlender Informationen zum Stillstand kommen könnte und zeigt Redundanzen und Engpässe zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen auf.

3. Die Vorteile von RPA in der Praxis

Gerade für KMU ist die Implementierung neuer Technologien oftmals mit verschiedenen Hindernissen verbunden, die auf teilweise berechtigten Vorbehalten basieren: hohe Entwicklungskosten, fehlendes Fachpersonal im Bereich Softwareentwicklung sowie ein bestehender niedriger Digitalisierungsgrad im Unternehmen selbst. Die Belegschaft zweifelt gegebenenfalls an ihrer Kompetenz, was die Bedienung neuer Technologien angeht oder sorgt sich gar um den Fortbestand des eigenen Arbeitsplatzes. RPA stellt in dieser Hinsicht eine dankbare Technologie dar. Eine Implementierung ist für Unternehmen und Mitarbeitende kaum mit Hürden verbunden, wodurch der Einsatz von RPA große Potenziale freilegt. Dies lässt sich hinsichtlich folgender Gesichtspunkte genauer betrachten:

Zeit

Der entscheidende Mehrwert den RPA freisetzt ist die Ressource Zeit. Diese Zeit nimmt RPA den Mitarbeiter:innen ab, indem es sie von monotonen Tätigkeiten, die sich im Unternehmensalltag ständig wiederholen, befreit. Diese Zeit kann dann für Wertschöpfung und Innovation genutzt werden, ermöglicht Kosteneinsparungen und kann die Qualität durch höhere Genauigkeit und Fehlerreduktion steigern – denn gerade wenig komplexe Routinetätigkeiten sind fehleranfällig.

Fachpersonal

Insbesondere für KMU ist die Suche nach Fachkräften im Bereich Informationstechnologie zu einem schwierigen Unterfangen geworden. Daher scheint die Annahme berechtigt, dass sich RPA aus Mangel an Fachkräften nicht umsetzen lässt. Doch genau hier offenbart sich die Stärke von RPA. Die Umsetzung erfolgt meistens durch eine Software, die auf einem geringen Einsatz von Programmierung basiert. Dies macht eine Umsetzung von RPA auch für Unternehmen möglich, die nicht über Kompetenzen in der Softwareentwicklung verfügen. RPA eignet sich durch den geringen Einsatz von Programmierungskenntnissen als Einstiegstechnologie für Unternehmen, wodurch der Weg zu anderen Technologien wie beispielsweise Künstliche Intelligenz geebnet werden kann.

Arbeitsplätze

Steigt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dank optimierter Abläufe durch digitale Technologien, sichert dies in der Folge auch Arbeitsplätze. Dadurch eröffnen sich neue Entfaltungsspielräume für die Belegschaft, was sich wiederum positiv auf die Motivation und den Spaß an der Arbeit auswirken kann.

Digitaler Reifegrad

Die Vielfalt an Technologien und Methoden bei der digitalen Transformation kann bei Unternehmer:innen ein Gefühl von Ohnmacht auslösen – gerade dann, wenn das Unternehmen bislang einen geringen digitalen Reifegrad aufweist. RPA hat sich als eine Einstiegstechnologie positioniert, bei der keine Anpassungen in der vorhandenen IT-Architektur notwendig sind. Ob es sich nun um eine veraltete Eigenentwicklung oder um die neueste Lösung handelt, spielt hierbei keine Rolle. Die Integration in vorhandene IT-Infrastrukturen ist somit vergleichsweise unkompliziert möglich. RPA greift auf bestehende Systeme zurück und erfordert keine Investitionen in neue Kernsysteme.

Entwicklungskosten

Der finanzielle Aufwand der mit der Implementierung neuer Technologien einhergehen kann, stellt oft ein entscheidendes Hemmnis dar. Wenn die eingesetzten Personalkosten, z.B. bei der Suche und Ablage von Dokumenten jedoch in Beziehung zu den wiederholenden und monotonen Tätigkeiten gesetzt werden, zeigt sich, dass sich RPA finanziell lohnt. Die Bearbeitung von E-Mails beispielsweise nimmt zunehmend mehr Arbeitszeit in Anspruch, wobei nicht jede E-Mail für die Arbeit relevant ist. Darüber hinaus wird oft unnötig viel Arbeitszeit für das Suchen und Ablegen von Dokumenten aufgewendet. Zudem tragen manuelle Prozesse weiterhin ein hohes Fehlerpotenzial. Allein diese Aspekte führen zu erheblichen Kosten, die durch den Einsatz von RPA signifikant reduziert werden können.

Mitarbeiter:innen

Durch Entlastung von Routineaufgaben beim Einsatz von RPA werden die Tätigkeiten der Mitarbeiter:innen aufgewertet. Mitarbeiter:innen können sich komplexeren Tätigkeiten zuwenden, die Fingerspitzengefühl und Kreativität erfordern. Das betrifft beispielsweise den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu Kund:innen – alles was emotionale Intelligenz erfordert – das kann bislang kein Roboter leisten.

Eine Vielzahl der Argumente, die der Implementierung von RPA entgegenstehen, lassen sich also leicht entkräften. Eine Herausforderung, die jedoch besondere Sensibilität erfordert, stellen Hemmungen seitens der Belegschaft dar, die sich nicht unbedingt rational begründen lassen. Vielmehr hängen diese mit einem bestimmten Gefühl zusammen, das darüber entscheidet, ob wir etwas Neuem mit Akzeptanz entgegentreten oder eher mit Abwehr: dem Vertrauen. Dies spielt nicht nur bei der Akzeptanz der Belegschaft gegenüber RPA eine entscheidende Rolle. Vertrauen ist ein Schlüsselfaktor bei der erfolgreichen Implementierung jeglicher Veränderung – insbesondere dann, wenn Veränderungsprozesse von neuen Technologien angestoßen sind. Da RPA jedoch vergleichsweise niedrigschwellige technologische Anforderungen an die Belegschaft stellt, lässt sich durch das entsprechende Vorgehen seitens der Führung über den Einstieg in die Digitalisierung mit RPA besonders gut Akzeptanz und Vertrauen schaffen.

4. Vertrauen und Akzeptanz bei der Implementierung von Technologien schaffen

Bei der Implementierung von RPA und anderen neuen Technologien stellt mangelndes Vertrauen seitens der Mitarbeiter:innen eine Hemmschwelle dar, welche von Beginn an mitgedacht werden muss. Tiefgreifende Veränderungsprozesse sind eine gesamtunternehmerische Aufgabe, welche die ganze Belegschaft betreffen. Eine umfassende Einbindung aller Mitarbeiter:innen ist daher die Voraussetzung für einen erfolgreichen Wandel. Nur in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern wie den Fachbereichen, Betriebsrat und Prozessverantwortlichen, kann ein Wandel langfristig gelingen.

Die Digitalisierung, Veränderungen und neue Prozesse erfordern daher immer zuerst ein Umdenken bei der Führung. Außerdem auch eine Sensibilisierung und Reflexion hinsichtlich der Frage, wie mit Sorgen und Skepsis auf der Seite der Belegschaft adäquat umgegangen werden kann, sodass alle Mitarbeiter:innen im Veränderungsprozess mitgenommen werden. Ziel dabei ist es zu vermeiden, dass mangelnde Akzeptanz und fehlendes Vertrauen gegenüber innovativen Lösungen zum Hindernis für die erfolgreiche Implementierung neuer Technologien werden. Folgende Aspekte können ausschlaggebend sein wenn es darum geht, Vertrauen und Akzeptanz gegenüber digitaler Veränderung in der Belegschaft zu erreichen und alle Mitarbeiter:innen auf dem Weg mitzunehmen:

Aufbau von Vertrauen in Technologie:

Worauf Sie achten sollten

Informieren Sie Mitarbeitende über aufkommende Maßnahmen. Um alle gleichermaßen zum Umgang mit neuen Anwendungen zu befähigen, können Schulungen, Workshops oder Weiterbildungen eingesetzt werden. In diesem Rahmen machen Mitarbeitende konkrete Erfahrungen und können sich selbst von den neuen Technologien überzeugen.

Ehrlichkeit und Offenheit ist das A und O. Mögliche negative Auswirkungen, die mit den Veränderungen einhergehen können, müssen von Beginn an benannt werden. Denn ein offener Umgang mit möglichen Risiken gewährleistet Akzeptanz und hält die Leistungsbereitschaft der Miterarbeiter:innen aufrecht.

Transparenz gegenüber Mitarbeiter:innen schafft Vertrauen. Definieren Sie klar, welche Ziele verfolgt werden. Zeigen Sie den konkreten Mehrwert für Mitarbeiter:innen und Betrieb auf, die die Veränderungen bieten, welche im Unternehmen umgesetzt werden sollen.

Fördern Sie eine Kultur des Vertrauens. Indem Sie Mitarbeiter:innen zu Feedback ermutigen und auf eventuelle Sorgen empathisch reagieren, entsteht Vertrauen im Unternehmen. Achten Sie darauf, Ihr Team über die Entwicklungen stets auf dem Laufenden zu halten.

Beschreiten Sie den Weg gemeinsam mit Ihrem Team. Mit Hilfe von Team-Workshops und Individualbefragungen von Prozessverantwortlichen lässt sich am zuverlässigsten eruieren, wo tatsächlich Automatisierungsbedarf besteht. Ihre Mitarbeiter:innen sind die besten Impulsgeber:innen!

Ermöglichen Sie Raum für Fehler. Auf diese Weise tragen Sie zu einer konstruktiven Fehlerkultur im Unternehmen bei und setzen kreative Potenziale Ihrer Mitarbeiter:innen frei. Die ständige Sorge vor Fehlern im Umgang mit neuen Anwendungen kann ein Hindernis darstellen.

Wählen Sie Ihre Worte bewusst. Schlagworte und Anglizismen, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung häufig gebraucht werden, können bei einigen Mitarbeitenden Verwirrung stiften. Formulieren Sie die Funktion und den Nutzen neuer Lösungen unmissverständlich.

Nehmen Sie Sorgen und Ängste der Mitarbeiter:innen ernst. Erwarten Sie nicht, dass auf Anhieb alle begeistert sind. Auch auf Führungsebene sind Veränderungswünsche- und ziele sicherlich in einem Prozess gereift. Hier zählt es, Empathie und Wohlwollen zu zeigen!

Holen Sie Mitarbeiter:innen aller Hierarchieebenen mit ins Boot. Nur wenn alle an einem Strang ziehen und gleichermaßen von den digitalen Neuerungen überzeugt sind, ist eine erfolgreiche und ganzheitliche Verankerung digitaler Lösungen im Unternehmen möglich.

Geben Sie Raum zum Experimentieren. Möglichkeiten zum Ausprobieren unterstützen Mitarbeitende dabei, Hemmschwellen proaktiv abzubauen und aktivieren die Eigeninitiative.

Gerade RPA kann am Ende die Motivation bei der Arbeit steigern und gibt wichtige Ressourcen frei. Denn RPA entfaltet immer dort seine Stärken, wo wiederholende und monotone Prozesse die Kreativität und Effizienz der Belegschaft hemmen. Ein auf die Mitarbeiter:innen ausgerichtetes Change-Management ist erforderlich, um die Akzeptanz und das Vertrauen gegenüber digitaler Veränderung zu erhöhen. Letztlich gilt es, einen Perspektivwechsel zu erreichen und den Software-Roboter als Partner der Belegschaft zu betrachten der Räume schafft, die dem Mensch im unternehmerischen Alltag die Möglichkeit geben, sich wertschöpfenden Tätigkeiten zu widmen. Deshalb ist es wichtig, dass Veränderungen im Unternehmen gemeinsam gestaltet werden. Voraussetzung dafür ist ein achtsamer Umgang mit der Veränderungsbereitschaft im gesamten Unternehmen.

Veränderung ist in der Wirtschaftswelt zugegebenermaßen nichts Neues. Die Weiterentwicklung ist stets ein permanenter Prozess. RPA kann diesen Prozess vergleichsweise sanft anstoßen und erzielt dabei schnell große Effekte. Gerade für KMU kann RPA ein erster Schritt Richtung Digitalisierung sein und stellt somit einen wahren Innovationstreiber dar.

Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung.
Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter:
www.mittelstand-digital.de

Motivation, Kommunikation und Wissen...

... sind für eine erfolgreiche digitale Transformation entscheidend. Wir unterstützen Sie mit methodischem Wissen bei der Gestaltung des Veränderungsmanagements, zu neuen Formen von Kommunikation, Marketing und Führungsansätzen sowie zur hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit. Unsere Angebote, Veranstaltungen und Kontakte finden Sie unter:

www.kompetenzzentrum-kommunikation.de

Ihre Ansprechpartner im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation

Veränderungsmanagement im digitalen Wandel
Prof. Dr. Thomas Thiessen
Konsortialleitung
E-Mail: thomas.thiessen@businessschool-berlin.de
Telefon: 0331 / 730404 -301
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation

Vertrauen in Technologie und digitale Wertschöpfungsnetzwerke
Holger Schneider
Projektleitung FTK
E-Mail: hschneider@ftk.de
Telefon: 0231 / 975056-21
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation

Weitere kostenlose Angebote finden Sie auf:
www.kompetenzzentrum-kommunikation.de