



TAGUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN, DIGITALISIERUNG AUS SICHT DES KLEINEREN MITTELSTANDES

Digitalisierung aus Sicht des kleineren Mittelstands Jürgen Schlindwein und Anja Flügge,
MODUL-CONSULT®, Pforzheim .

Möchte man die Firma MODUL-CONSULT® vorstellen, so gilt zunächst einmal festzuhalten, dass wir äußerst praxisorientiert unterwegs sind und dies auch bereits seit 25 Jahren. Wir sind also sehr nachhaltig; die meisten Kunden betreuen wir seit unzähligen Jahren, z.T. schon in zweiter Generation. Hierbei betreuen wir Kunden unterschiedlicher Branchen und Größen. Dies ermöglicht uns einen Wissenstransfer über die einzelnen Kunden hinweg. Man merkt bei uns in der Regel sofort, da spricht jemand aus der Praxis mit einem Fokus auf kleinere Firmen, den kleineren Mittelstand. Teilweise werde ich im Folgenden auf eigene Erfahrungen zurückgreifen, teilweise auf diejenigen Erfahrungen, die wir mit Mandanten gemacht haben. Insgesamt beobachten wir, dass sich die Digitalisierung extrem beschleunigt und fast täglich neue Geschäftsmodelle entstehen. Insofern ist diese Frage auch für kleine Familienunternehmen

hochrelevant. Ich möchte meine Praxiserfahrungen mit der Digitalisierung im Folgenden in sieben Thesen umreißen (siehe auch das Brownpaper).

These 1: Voraussetzungen der Digitalisierung

Greife ich auf mein eigenes Unternehmen zurück, so beobachte ich, dass ein sehr hoher IT-Anteil besteht, ein sehr hoher Standard an Software vorliegt. Dies bedeutet: Wir tragen diese Investitionen. Hierbei gilt m.E., dass man als kleiner Betrieb die Investitionen sukzessive aufbauen muss, selbst wenn dies bedeutet, zunächst nur Hardware einzukaufen. Häufig ist es in der Tat so, dass der einfache Handwerksbetrieb kaum digitalisiert ist. Alles auf einmal geht andererseits aufgrund der Kosten gerade im kleinen Mittelstand nicht. Wenn man allerdings überhaupt nicht investiert, droht man den Anschluss zu verlieren. Dann wird es beschwerlich. Darum lautet meine

Empfehlung für Kleinbetriebe anhand meiner Praxiserfahrungen, sukzessive zu digitalisieren.

These 2: Betroffenheit des Geschäftsmodells von der Digitalisierung

Wichtig vor Investitionen zu überprüfen ist jeweils, ob und wenn ja, wie das eigene Geschäftsmodell von der Digitalisierung betroffen ist. Hilfreiche Fragen hierbei sind: Wann genau greift man zu Excel? Wo genau greift man zu Excel? Wann hilft eine hochspezialisierte Software nicht mehr? Gibt es hier generalisierbare Linien, die bei der Entscheidung helfen? Unsere Erfahrung ist, dass sehr häufig spezialisierte Software vorhanden ist, dann aber doch mit Excel gearbeitet wird. Insofern besteht ein Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und der handwerklichen Absicherung von Ergebnissen: Kunden erwarten trotzdem häufig Excel und nicht eine hochdigitalisierte Software, um schnell und flexibel Probleme zu lösen. Auch ist der handwerkliche Anteil oft preisgünstiger, direkter und effizienter, als in einer komplexen Programmlösung. Insgesamt ist darum meine Empfehlung, sich nicht von dem Funktionalitätenreichtum von Spezialsoftware übermäßig beeindruckt zu lassen, sondern nüchtern abzuschätzen, ob Spezialsoftware oder Excel schneller und flexibler und damit bedarfsgerechter bzw. kostengünstiger wirken.





These 3: Grundprinzip Flexibilität

Je kleiner ein Unternehmen desto flexibler muss es sein. Häufig bedarf es einer Zusammenführung unterschiedlicher Programmschnittstellen, hier passt oft das eine nicht zum anderen. Eine Überführung wird in der Regel dann über Excel gewährleistet, was allerdings die Prozesse sehr verlangsamt. Ein wichtiger Schwerpunkt ist, wie flexibel man dann noch mit seinem Digitalisierungsprojekt bleibt. Gerade im kleineren Mittelstand gilt, dass bei vielen Kunden Flexibilität und die Möglichkeit zur Abweichung von normierten Vorgaben von hoher Bedeutung sind, da immer wieder unvorhergesehene Anforderungen kommen. Ein Beispiel hierfür sind meine eigenen Erfahrungen mit Tools für das Wissensmanagement: Das Wissensmanagement ist ein Digitalisierungsthema, hilfreiche IT-Lösungen sind solche, welche ein enormes Maß an Flexibilität zulassen. Am eigenen Beispiel: Der Mindmapping-Manager für das Wissensmanagement ist ein Tool, welches zahlreiche Möglichkeiten für das eigene Wissensmanagement zulässt. Genau darum setze ich dieses umfangreich ein, während ich andere IT-Tools kaum benutze. Meine Empfehlung ist darum: je kleiner ein Unternehmen ist, desto höher sollte in der Tendenz der Grad an Flexibilität der eingesetzten IT-Tools ausfallen.

These 4: Digitalisierung und Kosten

Führe ich ein Software-Programm ein, welches Flexibilität grundsätzlich erlaubt, muss ich natürlich auch bewerten, was diese Flexibilität kostet. Bei Mandanten von uns haben wir schon sehr umfangreich digitale Systeme eingeführt. Da gibt es sehr häufig Overheadkosten für Features, die man eigentlich gar nicht benötigt. Das beste Beispiel ist das Smartphone. So unscheinbar das Smartphone aussieht, ist es doch angesichts der Vielfalt an Lösungsansätzen, die über dieses Tool zur Verfügung stehen, ein extrem mächtiges digitales System. Es hat einen unglaublich hohen Anteil an Telefonieren, E-Mails abrufen, Taschenkalender checken WhatsApp schreiben usw. ermöglicht. Wie viel wird aber auch an Zeit dann vertändelt, so dass es zu gar keinen wirklichen Effizienzvorteilen kommt. Aus Controllingperspektive ist darum meine Empfehlung, sehr sorgfältig zu durchdenken, wie viel Potential zu geschäftlicher Effizienz ein digitales System (so wie das Smartphone) wirklich beinhaltet, wie viel von diesem Potential wir wirklich nutzen und zuletzt, wie viel zuvor freie Zeit unproduktiv durch das System zusätzlich in Anspruch genommen wird. Zugleich gilt es sicherzustellen, dass ein Digitalisierungsprojekt vollumfänglich bewertet wird. Hierunter fallen als häufig vernachlässigte und im Einzelfall zu optimierende Bestandteile Einführungskosten, Schulungskosten, Wartungskosten, laufende Betreuungskosten und die Reaktionszeit (eine tägliche Reaktionszeit ist teurer als eine wöchentliche Reaktionszeit etc.). Meine Empfehlung lautet darum, immer auch die Komplementärinvestitionen mit zu bedenken. Hinzu kommen die Kosten einer Abhängigkeit von umfangreichen Programmen, die so viel Overheadkosten verursachen. Oft impliziert eine Einführung von einem System eine Festlegung auf Jahrzehnte; da muss man sich wappnen. Man kommt als Unternehmen zwar immer wieder in Abhängigkeiten, aber man sollte gerade als kleines Unternehmen versuchen, große Abhängigkeiten zu vermeiden. Vielfach rechnet sich der Einsatz von großen, prinzipiell arbeitserleichternden Digitalisierungsinvestitionen auch gar nicht, weil die Unternehmen selbst keinen hinreichenden Volumenzuwachs bzw. keine hinreichende Arbeitszeiterparnis erreichen und ein Einsatz insofern den Gewinn schmälert. Am Ende muss sich ein Digitalisierungsprojekt rechnen, das Ziel muss sein, Blindleistung zu reduzieren - nicht notwendigerweise ist in diesem Sinne alles relevant. Darum lautet meine Empfehlung, gerade bei Abhängigkeiten, sorgfältig zu überlegen, ob sich dies wirklich rechnet.

These 5: Das Anforderungsprofil

Ein wichtiger Schwerpunkt in der Praxisarbeit bei Digitalisierungsprojekten liegt darauf, ein Anforderungsprofil für ein Digitalisierungsprojekt zu entwickeln, sowie darin, die Stabilität dieses Anforderungsprofils zu gewährleisten. Dies gilt insbesondere hinsichtlich des Faktors Mensch bei der Erarbeitung des Anforderungsprofils. Hier



ist wichtig, das Wissen des späteren Anwenders durchgehend und von Beginn an einzubeziehen, Prozesse sind von der Mitarbeiterseite her zu sichten und ein entsprechendes Team zusammenzustellen. Es geht indes nicht um eine Entscheidung von oben, da eine solche in der Regel ein extremes Ablehnungsverhalten der Mitarbeiter hervorruft. So gilt: Je komplexer ein Software-Programm ist, desto komplexer ist es auch für den Mitarbeiter, dies einzusetzen. Und Komplexität ist in der Digitalisierung per se vorhanden. Zudem ist es wichtig, eine Erfolgskontrolle beim Anforderungsprofil von IT-Investitionen sicherzustellen. Meine Empfehlung ist darum, das Anforderungsprofil von IT-Investitionen immer bottom-up, zugleich immer mit Blick auf die Frage einer hinreichenden Stabilität und zuletzt immer mit einer Erfolgskontrolle ausgestattet zu betreiben.

These 6: Der Mensch ist der Schlüssel

Bei Digitalisierungsprojekten habe ich festgestellt, dass in der Regel der Mensch der Schlüssel zum Erfolg ist. Faktor Mensch und Faktor Unternehmenskultur stellen sich hier als entscheidend heraus. Wenn keine Digitalisierung durch Unternehmenskultur zugelassen wird und wenn Leute nicht mitgenommen werden können, dann sind sie überfordert. Oft werden dann Dinge nicht umgesetzt und weggelassen, oft fehlen auch Vorbilder und die notwendige Vorbildung. Zugleich gilt, dass Projekte oft dann scheitern, wenn die Mitarbeiter die Sorge haben, wegrationalisiert zu werden. Meine Empfehlung ist darum, Digitalisierungsinvestitionen ausgehend vom Menschen, d.h. von denjenigen aus zu denken, für die diese gemacht sind. Auch muss man den Mitarbeitern die Angst nehmen, wegrationalisiert zu werden. Zuletzt spielt der Mensch auch bei der Frage der Nutzung von Schlüsseltechnologien eine Rolle. Dies gilt z.B. hinsichtlich des Aspektes der Geheimhaltung bei virtuellen Servern und der Cloud. Meine Erfahrungen mit typischen mittelständischen, alteingesessenen Mandanten, dass diese die Daten nicht in der Cloud haben wollen. Meine Empfehlung ist, diese Bedenken nicht zu überrennen, sondern dann andere Wege zu gehen und andere Lösungen zu finden, diesen Sorgen Rechnung tragen.

These 7: Notwendigkeit der Digitalisierung

Es kann sein, dass man unter Umständen keine Digitalisierung braucht. Oft ist gerade im Handwerk indes zu beobachten, dass es gar keine Digitalisierung braucht. Einige unserer Mandanten aus dem Handwerk- und Manufakturbereich sind vollständig analog unterwegs. Ein Mandant fertigt beispielsweise Eichenmöbel, der braucht das nicht, der braucht maximal Holzstifte und Originalbeschläge. Ein anderer arbeitet mit orthopädischen Produkten. Diese verdienen allerdings dennoch richtig gutes Geld und brauchen außerhalb der Buchhaltung nichts. Digitalisierung ist hier nur nötig, wenn man seine Firma vergrößern will und dies über die Einrichtung eines Online-Shops gehen soll. Meine Empfehlung ist, hier genau hinzusehen und das bewährte zu bewahren, wenn es sich als überlegen erweist. Fazit Möchte man aus dem vorangegangenen ein Fazit ziehen, so bleibt sorgfältige Abwägung notwendig, wo sich der Einsatz von Digitalisierung wirklich rechnet und gleichzeitig das Wissen, dass man selbst mit diesen sich rechnenden Projekten in der Digitalisierung möglichst bald anfangen sollte.

**FORDERN SIE NOCH HEUTE
UNSERE UNTERLAGEN DAZU AN !**

INFO@MODUL-CONSULT.DE ODER 07231.800460