»AR1377064

Digitalisierungskompetenz in mittelständischen Unternehmen

Prof. Dr. Claus W. Gerberich / Prof. Dr. Michael Woywode

Die Digitalisierung schreitet mit hoher Geschwindigkeit voran. Unternehmen müssen sich der Geschwindigkeit anpassen oder sie verlieren ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die erfolgreiche Digitalisierung muss von oben angestoßen und von unten gelebt werden. Die Geschäftsführung bzw. die Beiräte/Aufsichtsräte müssen über die notwendige Digitalkompetenz verfügen, um die Potenziale der Digitalisierung für ihr Unternehmen erkennen und nutzen zu können. Gerade Mittelständler haben enormen Nachholbedarf bei der Digitalisierung.

I. Zum Stand der Digitalisierung im deutschen Mittelstand

Deutschland ist insgesamt beim Thema Digitalisierung gut aufgestellt und könnte ein wichtiger Akteur in der neuen digitalen Welt werden. Auf Platz zehn weltweit bei den Business Skills, auf Platz zwölf bei den Technology Skills und auf Platz acht bei den Data Science Skills. Somit ist die aktuelle Qualifikationslücke in Deutschland nicht besonders groß (WEF Upskilling 2021).

Die Probleme Deutschlands auf dem Weg zur Digitalisierung scheinen weniger in den erforderlichen digitalen Kompetenzen zu liegen als vielmehr im langsamen Ausbau der digitalen IT-Infrastruktur. Darüber hinaus beobachtet man bei vielen Unternehmen, dass es bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten hapert. Gerade im deutschen Mittelstand gestaltet sich der Übergang zu digitalen Geschäftsmodellen und innovativen Produktionsmethoden noch schwierig. Die entscheidenden Impulse für eine digitale Unternehmenstransformation sollten eigentlich von der Geschäftsführung sowie den Beiräten/Aufsichtsräten ausgehen. Doch ist dort das notwendige chancenerkennende Wissen über Digitalisierung oftmals nicht vorhanden. So droht die Gefahr, dass der deutsche Mittelstand seine führende Rolle im globalen Wettbewerb verliert.

Mittelständische Unternehmen zeigen zwar häufig Interesse an digitalen Neuerungen, es mangelt ihnen jedoch an einem Orientierungsrahmen, der sie dabei unterstützt, die Digitalisierung erfolgreich anzugehen. Dies hat zur Folge, dass die Digitalisierung in KMU oft zögerlich und bruchstückhaft angegangen wird. Die Verfasser wollen im folgenden Abschnitt einen normativen, ganzheitlichen Orientierungsrahmen vorstellen, den Entscheidungsträger im Mittelstand – insbesondere auch Beiräte und Aufsichtsräte – nutzen können, um digitale Transformationsprojekte aufzusetzen und zu begleiten.

II. Die Digitalisierung als ganzheitlicher Ansatz aus Sicht des Unternehmens

Unser Ordnungsrahmen beinhaltet 12 Bausteine der Digitalisierung, die in vielfältigen Zusammenhängen miteinander stehen. Diese Bausteine der Digitalisierung sind in Abb. 1 grafisch dargestellt.

1. Baustein: Kunde

Der Kunde steht bei der Digitalisierung im Mittelpunkt. Das bedeutet, dass der Kunde zum Partner des Unternehmens wird und in die Unternehmensprozesse integriert werden muss. Der Kundennutzen bestimmt das unternehmerische Denken und Handeln. Nicht mehr der direkte Kunde alleine, sondern die gesamte Kundenkette bis zum finalen Endkunden wird zum Spielfeld. Dadurch entstehen gleichzeitig neue Chancen für ein verbessertes Innovationsmanagement.

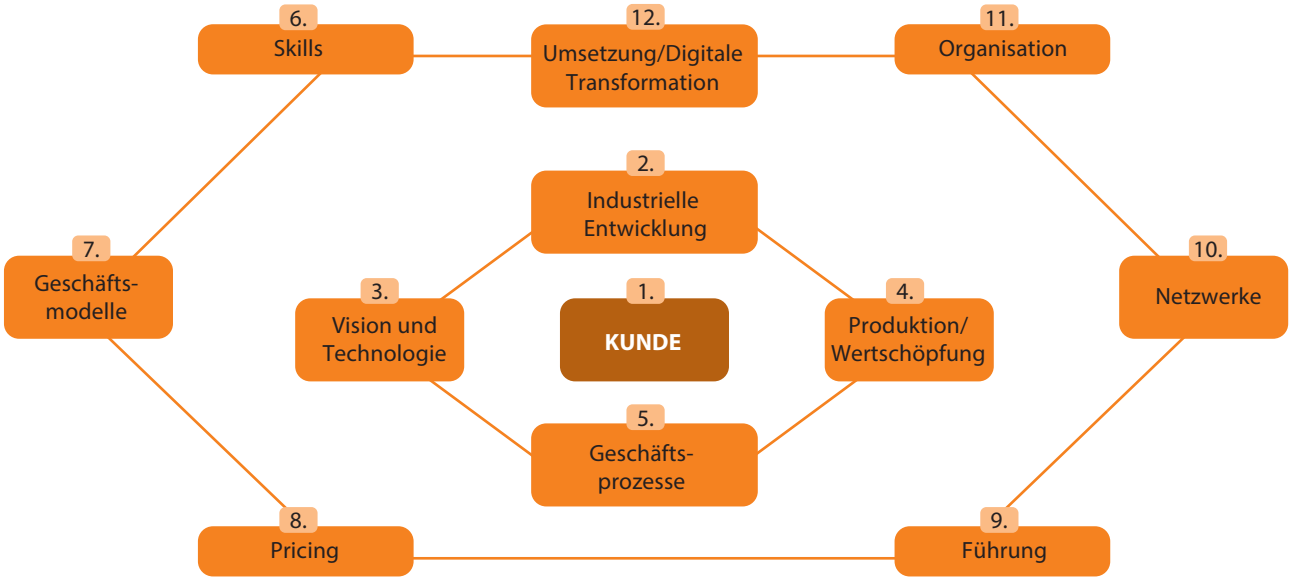
2. Baustein: Industrielle Entwicklung

Digitale Technologien sind Basistechnologien, die sich auf nahezu alle Branchen tiefgreifend auswirken. Wir wissen heute, dass digitale Technologien die Spielregeln in der Pharma- und Chemiebranche genauso umkrempeln wie in der Autoindustrie, in der Finanz- und Versicherungsbranche, im Handel oder in der Baubranche. Big Data, Cloud-Computing, Sensorik, Robotik, Augmented Reality, Blockchain und Künstliche Intelligenz sind Kernbestandteilen der Digitalisierung und erlauben disruptive Innovationen. Es gilt „vorwegzuahnen", wie Digitalisierung die jeweilge Branche zukünftig beeinflussen wird.

3. Baustein: Vision und Technologie

Digitalisierung muss zu einem festen Bestandteil der Unternehmensvision werden. Wenn Unternehmen ihre Vision entwickeln, sollten sie sich an den wahrscheinlichsten Szenarien der Veränderung orientieren. Die Szenarien resultieren aus den Einflüssen der externen Faktoren Markt/Kunde, Technologien, Wettbewerb, Normen/Gesetze/Vorschriften und Gesellschaftlicher Wandel/Social Media. All diese Faktoren wirken sich stark auf die Rolle des Unternehmens im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhang sowie auf das optimale Geschäftsmodell aus. Weil im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer wieder neue Technologien aufkommen, muss das Technologie-Portfolio des Unternehmens regelmäßig kritisch hinterfragt werden.

Abb. 1: Die Bausteine der Digitalisierung



4. Baustein: Produktion und Wertschöpfung

Die Produktion wird sich durch die Digitalisierung radikal wandeln. Maschine-Maschine-Kommunikation verändert den Wertefluss und die Steuerung. Der digitale Zwilling verknüpft die analoge und die digitale Welt und erlaubt den Durchbruch bei der Realtime-Steuerung. Durchlaufzeiten werden verkürzt, Herstellkosten gesenkt und die Qualitätskennzahlen enorm verbessert. Losgröße 1 und Echtzeitsteuerung werden Realität.

5. Baustein: Geschäftsprozesse

Das bisherige funktionale Denken und Handeln wird durch ein durchgängiges Prozessdenken abgelöst. Prozesse sind heutzutage durch Schnittstellen und Medienbrüche geprägt und mit unterschiedlichen Zuständigkeiten schlecht verknüpft. Die zukünftigen Prozesse werden ganzheitlich gestaltet. Sie beginnen und enden beim Kunden, sind digital und miteinander vernetzt. Auf diese Weise können Prozesse in Echtzeit gemessen und End-to-End gesteuert werden.

6. Baustein: Skills/Fähigkeitsprofile

Die Rollen und Fähigkeiten der Mitarbeiter verändern sich. Bisherige Fähigkeiten verlieren an Bedeutung (von der spanabhebenden Fertigung zur additiven Fertigung) und neue Fähigkeiten treten an ihre Stelle. Die Stellenbeschreibungen der MitarbeiterInnen müssen an die Erfordernisse der Digitalisierung angepasst werden. Ohne Digitalkompetenz geht es nicht mehr. Auch die Rolle der Führung wandelt sich. Führungskräfte müssen lernen, motivierende Ziele zu setzen und die Entscheidungsfindung im Team zu fördern. Die Führungskraft wird zum Coach. Fortschritte des Teams und insbesondere seine Ergebnisse sind zu überwachen. Die digitalen kommunikativen Fähigkeiten der Führungskräfte werden auch entscheidend sein für ihre zukünftigen Aufstiegschancen.

7. Baustein: Geschäftsmodelle

Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle radikal. Geschäftsmodelle haben ebenso wie Produkte oder Technologien einen Lebenszyklus. Durch jüngste Entwicklungen bei Technologien und Managementkonzepten entstehen immer wieder Möglichkeiten für neue digitale Geschäftsmodelle. Moderne Arbeitsweisen wie agile Entwicklungsmethoden, Design Thinking, Scrum, Lean-Startup-Methoden etc. erleichtern die Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen und sollten in den Arbeitsalltag integriert werden. Ein gutes Orientierungsbeispiel bieten die Unternehmen der Plattformökonomie wie Apple, Uber, Google, Alibaba, N26, Klarna, Shopify, Amazon etc., die das Thema Geschäftsmodellinnovationen perfektioniert haben. Die Integration des Kunden wird weiter verstärkt.

8. Baustein: Pricing

Die Gesellschaft wandelt sich. Zukünftig geht es den Menschen weniger um das Eigentum an den Dingen als vielmehr um den Besitz. Ziel des Kunden ist es, das Produkt zu nutzen. Dies führt auch zu neuen Preismodellen (Cloud as a Service, Sofware as a Service, Data as a Service, Mobility as a Service, Manufacturing as a Service). Der Kunde kauft nicht mehr das Produkt, sondern zahlt für die Nutzung. Der Markt wandelt sich zu einer Abo-Gesellschaft. Subscription-Modelle sind stark wachsend.

9. Baustein: Führung

Durch die Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen an Führung radikal. MitarbeiterInnen müssen remote und vor Ort geführt werden. Führung erfolgt nicht mehr „von oben nach unten", sondern vor allem in kundenfokussierten Geschäftsprozessen. Sie spielt sich in vernetzten und sich immer wieder neu formierenden Teams

ab. Agilität und Flexibilität der Führungskraft und der Organisationsstrukturen stehen im Vordergrund. Damit Führung unter diesen neuen Bedingungen gelingt, muss ein hohes Maß an Vertrauen in den Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen entwickelt werden. Ergebnisorientierte Führung schlägt Schlüsselloch (Keyhole-)Management. Die Führungskraft unterstützt die MitarbeiterInnen/Teams bei Bedarf. Auch die Auswahl und kontinuierliche Entwicklung der MitarbeiterInnen wird zukünftig immer wichtiger, da sich die Anforderungsprofile an die MitarbeiterInnen stetig weiterentwickeln.

10. Baustein: Netzwerke

Führung geht über die klassischen Unternehmensgrenzen hinaus. Sie muss Partner integrieren und steuert Netzwerke. Nur durch Kooperationen sind Unternehmen in der Lage, mit der Innovationsdynamik Schritt zu halten. Der rasche Wandel von Technologien und Kundenwünschen erfordert kontinuierliche Innovationstätigkeiten, die jedoch ohne Kooperationen und Netzwerke nicht möglich sind. Die erfolgreiche Zusammenarbeit in Kooperationen funktioniert nur in kooperativen Ansätzen auf Augenhöhe.

11. Baustein: Organisation

Die Organisation befindet sich im Wandel. Starre hierarchische Organisationsstrukturen werden durch dynamische Teamstrukturen abgelöst. Man arbeitet in kleinen, sich selbst organisierenden Teams, die im permanenten Austausch mit anderen flexiblen Teams stehen. Diese Teams steuern sich selbst und lösen sich nach Erledigung ihrer Projekte wieder auf, um sich dann wieder mit anderen Teammitgliedern und gegebenenfalls mit weiteren Teams neu zu organisieren.

12. Baustein: Umsetzung/Digitale Transformation

Die Umsetzung der Digitalisierung ist kein zeitlich befristetes Projekt, sondern eine dauerhafte Aufgabe. Alle Mitarbeiter müssen in die Veränderung einbezogen werden. Hohe Agilität und flexibles Multiprojekt-Management sind gefragt. Eine dedizierte organisatorische Einheit oder Kompetenz-Center soll weitere Digitalisierungspotenziale kontinuierlich ausloten.

Die 12 Bausteine der Digitalisierung zeigen uns, wie vielfältig die Ansatzpunkte für die Geschäftsführung und die Aufsichtsräte/Beiräte sind, um das Digitalisierungsthema in den Unternehmen voranzutreiben. Nur bei einer ganzheitlichen Betrachtung des digitalen Transformationsthemas ist gewährleistet, dass ihr volles Potenzial in den mittelständischen Unternehmen gehoben werden kann. Abschließend wollen wir nun auf die Rolle der Führungsgremien für den Erfolg der digitalen Unternehmenstransformation eingehen.

III. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation im Mittelstand

1. Digitalisierung ist Chefsache

Natürlich ist ein hohes Commitment der Führungsebene eine der Grundvoraussetzungen dafür, dass die digitale Unternehmenstransformation gelingt. Doch betrifft der Wandel das gesamte Unternehmen und somit alle Mitarbeitenden. Hier ist es Führungsaufgabe, Überzeugungsarbeit zu leisten, sodass alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Hilfreich können dabei spezielle Digitalisierungs-Workshops, Schulungen und Fortbildungen sein, um die Mitarbeitenden bei der digitalen Transformation mitzunehmen. Was die konkrete Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen angeht, sollten diese durch ein kompetentes Digitalisierungsteam beziehungsweise ein Programmmanagement begleitet werden.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierungsthematik spielt zweifellos auch der Aufsichtsrat/Beirat eine wichtige Rolle. Er kann qualifiziertes und digital geschultes Top-Management einstellen, er kann die Digitalisierung ganz oben auf die Agenda bei den Aufsichtsratssitzungen setzen, er kann die Geschäftsführung/Gesellschafter ermutigen, zusätzliche Mittel in die Digitalisierung zu investieren oder bei Bedarf externe Digitalisierungsexperten anzuheuern, die das Management unterstützen.

2. Die digitale Kompetenz der Beiräte/Aufsichtsräte im Mittelstand sollte hoch ausgeprägt sein

Unsere eigene Forschung hat gezeigt, dass dem Beirat/Aufsichtsrat gerade im Mittelstand – neben seiner Kontrollfunktion – eine wichtige Rolle als Berater, Coach und Ideengeber für das Management/die Eigentümer zukommt.

Die Ergebnisse einer aktuellen Studie von PwC und Intes deuten darauf hin, dass zwar 93% der Beirats-/Aufsichtsratsmitglieder kaufmännisches Know-how und Expertise rund um Strategie- und Finanzthemen besitzen, aber nur jedes vierte Beiratsmitglied (27%) über Expertise im Bereich der Digitalisierung verfügt.

Es gibt also heute in vielen mittelständischen Unternehmen einen bedeutenden „Mismatch" zwischen den wünschenswerten Kompetenzen von Beiräten/Aufsichtsräten im Bereich der Digitalisierung und den tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten. Eine Ursache hierfür könnte sein, dass die Unternehmen bisher nicht gezielt nach Digitalisierungsexperten für ihre Beiräte/Aufsichtsräte Ausschau halten. Stattdessen zeigt sich in den Forschungsarbeiten der Verfasser der Tendenz nach, dass der Anteil der Familienmitglieder in den Beiräten steigt und dass bei diesen Familienmitgliedern nicht so sehr auf die fachliche Qualifikation für die Beiratsfunktion, sondern vielmehr auf familiäre Beteiligungsaspekte geachtet wird. Sollte die Bedeutung der Digitalisierung für den geschäftlichen Erfolg noch noch weiter zunehmen, könnte der Verzicht auf fachliche Kompetenz beim Thema Digitalisierung im Beirat/Aufsichtsrat negative Folgen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Mittelständler nach sich ziehen. ■

Autoren:
Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Gerberich Consulting AG und **Prof. Dr. Michael Woywode**, ifm Universität Mannheim.

METATAGS: zeitschrift_AR; ressort_BTR; doctype_au; SiriusID_1377064; RawID_0; angelegt_20210826;