

Strategie

Den Kurs Richtung Technologie halten

Der deutsche Mittelstand hat in der Pandemie seine digitalen Defizite aufgeholt. Experten warnen nun davor, sich auf dem Erreichten auszuruhen.

Thomas Luther Düsseldorf

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland haben in der Corona-Pandemie die Chance genutzt, sich erfolgreich zu digitalisieren. Zu diesem Ergebnis kommt die „SMB Digital Maturity“-Studie von Cisco. Demnach landen deutsche KMU im internationalen Digitalisierungsvergleich auf Rang vier. „An sich ist das ein gutes Ergebnis“, kommentiert Katharina Jessa, Direktorin KMU Vertrieb und Mitglied der Geschäftsleitung von Cisco Deutschland, das Ergebnis. Jedoch sieht sie auch, dass noch viele Möglichkeiten ungenutzt bleiben, die Digitalisierung weiter voranzutreiben und Chancen zu nutzen.

Andere Länder sind da nach ihrer Beobachtung einen Schritt weiter. „Hierzulande gab es zwar auch einen enormen Digitalschub, aber das gilt vor allem bei Prozessen“, so die Cisco-Expertin. „Vor allem bei Investitionen in neue Technologien und neue Skills gibt es jedoch Nachholbedarf das trifft aber auch beim Mut zur Veränderung zu.“

Doch mit welchen Strategien sollten Mittelständler diese Herausforderung angehen? Niko Mohr, Partner bei McKinsey, empfiehlt dem Mittelstand, durch Verlagerung der Wertschöpfung in den Bereich der Software auf Disruptionen zu reagieren. „Nur sechs Prozent des deutschen Mittelstands konzentrieren sich auf Zukunftstechnologien über die eigentliche Hardware hinaus“, beobachtet der Mittelstandsexperte. „Dabei steht die Profitabilität unter Druck, da einerseits statt echter Innovationen meist nur inkrementelle Produktverbesserungen angeboten werden, die häufig keine nennenswerte Preisdifferenzierung ermöglichen, wodurch Kostendruck entsteht. Andererseits wandern attraktive Margen mehr und mehr in daten- und softwaregetriebene Geschäftsmodelle ab.“

Ein Beispiel dafür, wie auch Mittelständlern der digitale Ausbau des Geschäftsmodells gelingt, ist der Landmaschinenhändler Kotschenreuther. Der Betrieb mit rund 190 Mitarbeitern mit Sitz in Nordbayern betreut von sechs Standorten und zwei Partnerbetrieben aus Kunden aus der Forst- und Landwirtschaft. Das Geschäftsgebiet erstreckt sich über mehr als 400 Quadratkilometer. Seit Beginn der Pandemie laufen Meetings der Standort- und Werkstatteleiter durchweg per Videokonferenz ab. „Auf diese Weise können wir uns auch kurzfristig austau-

schen“, sagt Kundendienstleiter Michael Prager.

Direkte Vorteile bringt die Digitalisierung aber vor allem im Kundendienst. „Zwar müssen wir die Maschinen immer noch vor Ort reparieren. Aber per Fernzugriff können wir zuvor Fehlercodes abrufen, sodass der Monteur gleich die passenden Ersatzteile mitnehmen kann. Zudem ist es möglich, mit dem Operations-Center des Herstellers aus der Ferne die Maschine wieder in Gang zu setzen“, so Prager. Die Maschinen melden sich aber auch selbstständig, wenn die Sensoren an Bord einen drohenden Verschleißschaden oder Wartungsbedarf registrieren. „Dann können wir über sogenannte ‚Expert Alerts‘ pro-aktiv auf den Kunden zugehen und mit ihm zusammen einen Termin abstimmen, sodass der Einsatz im besten Fall in Betriebspausen stattfindet und unnötiger Stillstand vermieden wird“, erläutert der Kundendienstleiter.

Umgekehrt bekommen zum Beispiel Kunden aus der Landwirtschaft Zugang zu den von der Maschine gesammelten agronomischen Daten. Auf diese Weise können sie den Einsatz von Dünger dosieren und die Bewirtschaftung ihrer Felder optimieren. Mit dem Angebot solcher nutzwertigen Services bindet Kotschenreuther seine Kunden. Auch im Vertrieb bekommt der Händler besseren Zugang, indem er auf Basis der Daten etwa passgenaue Zusatzleistungen und Zubehörteile anbieten kann oder anhand der Auslastung erkennt, dass die Maschine unterdimensioniert ist.

”

Bei Investitionen in neue Technologien und neue Skills gibt es weiter Nachholbedarf.

Katharina Jessa
CiscoDeutschland

„Die Corona-Pandemie hat die Entwicklung Richtung Digitalisierung beschleunigt“, ist Eugen Kotschenreuther, Geschäftsführer der Firma, denn auch überzeugt. „Wenn wir jetzt weiter das Tempo hoch halten, ergeben sich für unser Angebot und somit auch für den Landwirt neue Möglichkeiten. Kundenservice rund um die Uhr und in Echtzeit ist dank Künstlicher Intelligenz und Erfahrungsdaten der Maschinen möglich.“

Als wichtigstes Investitionsfeld bei der digitalen Transformation hat Cisco-Frau Jessa indes das Thema Unternehmenskultur identifiziert. „Tiefgreifende Veränderungen können nur so gut sein, wie sie von der eigenen Mannschaft getragen werden. Dafür braucht es Verständnis, Akzeptanz und Weiterbildung der Mitarbeiter“, sagt sie. Einen digitalen Kulturwandel in den Unternehmen fördert auch Stefan Mauersberger, Partner der internationalen HR-Beratung Kincentric: „Wir sehen, dass die Unternehmenskultur vielerorts zwar auf die alte Welt passt, aber nicht für einen radikalen Wechsel bereit ist. Gleichzeitig wissen wir, dass digitale Veränderungsvorhaben häufig am Kulturteil scheitern. Hier müssen nicht nur Großkonzerne, sondern auch Mittelständler schleunigst reagieren.“ Für Raoul Nacke, globaler CEO des Beratungsunternehmens

Eric Salmon & Partners, ist daher gerade am Anfang die Umstellung auf eine digitale Führungslogik notwendig: „Wesentlich aus Sicht des Gesamtverantwortlichen oder des Eigentümers ist, zu Anfangeines Transformationsprozesses eine nüchterne Standortbestimmung der Führungsebene vorzunehmen. Die Frage ist: Habe ich das richtige Team, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und die selbst gesteckten Ziele erreichen zu können?“

Nach wie vor gibt es aber auch bei den Prozessen viel zu tun. Die Corona-Pandemie hat das wie durch ein Brennglas deutlich gemacht. „Ich beobachte zum Beispiel immer noch einen ausgeprägten Hang zu Zettelwirtschaft in vielen Unternehmen“, sagt Gregor Stöckler, CEO und Mitgründer des Technologieberatungsunternehmens Datavard. „Die Betriebe sind auch deshalb weiterhin stark abhängig von der physischen Präsenz ihrer Mitarbeiter, weil in den Büros oder zum Beispiel der Logistik immer noch sehr viel mit

Papier gearbeitet wird.“ Die Krise hat aber auch gezeigt, dass die globalen Lieferketten zu Abhängigkeiten geführt haben und daraus sind Risiken entstanden, die auch nach Corona vorhanden sind. „Was die Unternehmen daher mithilfe der Digitalisierung ändern müssen, ist ihre Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen“, empfiehlt Stöckler. Eine Fokussierung auf das Wesentliche und konsequentes Anwenden der 80/20-Regel gibt der Berater dabei Firmen bei ihrer Digitalisierungsstrategie mit auf den Weg. „Lieber kleine schnelle Schritte hin zu realistisch machbaren Zielen umsetzen, als hochambitioniert die Latte zu hoch zu legen und dann von Misserfolgen demotiviert zu werden.“ Vor allem Mittelständler tun ihm zufolge gut daran, sich nicht an digitalen Helden zu orientieren: „Das macht mehr Druck, als dass es nützt, weil die Übertragbarkeit dieser Beispiele in vielen Fällen nur begrenzt möglich ist und Firmen von ihrem eigenen Fokus ablenkt.“

387

Milliarden Euro könnte 2024 der deutsche Mittelstand durch seine Digitalisierung zum BIP beitragen.
Quelle: Cisco-Studie