

Der Neue in der Geschäftsführung

Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle und damit auch den Mittelstand. Neue Kompetenzen sind in der Geschäftsführung gefragt.

Von Joachim Kary und Michael Dörfler

WIE EINFACH WAR die Welt doch noch vor 30, 40 oder 50 Jahren. Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen hatten meist eine technische Ausbildung oder ein technisches Studium absolviert und trieben als Kopf des Unternehmens neue Produkte voran. Sie kannten Kunden, wussten um deren Bedürfnisse und waren die Treiber der Umsetzung. Finanzierung-

gen wurden mit Eigenkapital und Bankkrediten bewerkstelligt. Ein eigener Finanzexperte wurde in diesem Konstrukt meist noch nicht benötigt. Das änderte sich mit der Komplexität und der Zunahme der Finanzierungsmöglichkeiten.

Ein neuer Typ Geschäftsführer war notwendig. Der Fokus wanderte mit den neuen Herausforderungen weg von der Produktseite hin zum Betriebswirt. Breite Fähigkeiten mit einem vielfäl-

tigen Rundumblick werden nun verlangt. Zugegeben, diese Ableitung und Beschreibung des Aufgabenfeldes eines Geschäftsführers in der Vergangenheit ist mehr als holzschnittartig.

Komplex und vielfältig waren die Aufgaben schon immer. Die Herausforderungen waren schlicht unterschiedlich, weshalb auch unterschiedliche Skills des Geschäftsführers beziehungsweise in der Geschäftsführung notwendig waren und auch sind. >>



Foto: Regnauer

Michael Regnauer, Chef von Regnauer Hausbau, setzt mit Methode auf neue IT-Projekte. Sein aktuelles Vorhaben: Virtuelle Realität.

>> Mit der Digitalisierung und der vielfach herbeigeschworenen vierten industriellen Revolution verändern sich die Anforderungen wieder. Ob revolutionär oder evolutionär ist dabei weniger die Frage, sondern vielmehr, welche Profile für die neue Komplexität notwendig sind. Müssen diese direkt beim Geschäftsführer liegen, in der Geschäftsführung angelegt sein oder reicht ein Digitalexperte auf Abteilungsebene aus, um das Geschäftsmodell den neuen Spielregeln der Digitalisierung anzupassen?

Abwarten auf höchster Ebene // Der Digitalisierungsdruck ist im Mittelstand groß. Zu diesem Ergebnis kommen zahlreiche Studien von Verbänden, Beratungshäusern und Banken. Eindeutig ist auch die Abhängigkeit der Unternehmen von digitalen Medien. Der Branchenverband Bitkom fand etwa heraus, dass

eine deutliche Mehrheit von 82 Prozent aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland bei ihrem Geschäftsmodell vom Internet abhängig ist. Für zwei Drittel ist diese Abhängigkeit geschäftsentscheidend. Zwar erkennen die Unternehmen die Chancen der Digitalisierung. Das ist ein Ergebnis einer Studie der Commerzbank. Ein weiteres sagt jedoch: 63 Prozent der befragten Unternehmen räumen ein, dass sie das Thema derzeit eher vernachlässigen.

Philipp Depiereux von der Digital-Beratung Etventure kennt diese Zahlen. Seine tägliche Praxis bestätigt diese Bild. „Im mittleren Management, eine Ebene unter der Geschäftsführung, sieht man sich bei der Digitalisierung bereits weiter fortgeschritten, etwa durch die Implementierung von SAP und anderen ERP- und CRM-Systemen. Der Geschäftsführer oder Eigentümer sieht dagegen, dass

man noch nicht weit genug ist, und zu wenig in digitalen Geschäftsmodellen denkt. Ebenso erkennt die Geschäftsführung den großen Nachholbedarf bei Industrie-4.0-Modellen, die den Kunden in den Datenaustausch- und Kommunikationsprozess integrieren – hier passiert bislang noch zu wenig“, beschreibt er seine Beobachtungen.

Keine Isolation // Oliver Völlinger von der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner ist diese Praxis bekannt, und er sieht darin auch die Problematik. „Wird die Digitalisierung nur in einzelnen Bereichen für sich gelebt, entstehen Datensilos“, erklärt er. Dies sei kontraproduktiv, da jede einzelne Abteilung für sich optimiert. Die Gesamtstrategie und die Effizienzvorteile einer übergeordneten Vernetzung würden dabei außer Acht gelassen werden, sagt er weiter. Diese klare Aufforderung von Beratungsseite zielt darauf ab, die Kompetenz in der Geschäftsführung direkt anzusiedeln, um so eine einheitliche Strategie vorzuleben und vorzugeben.

Am Thema Digitalisierung mit all seinen Signalwörtern – von Industrie 4.0 bis zur totalen Vernetzung – kommt kein Unternehmer mehr vorbei. Es ist längst in der Geschäftsführung angekommen. „Dabei ist dies in keiner Weise neu“, sagt Pascal Schiefer, Geschäftsführer der Leopold Group. Kaum ein Unternehmer würde behaupten, sich nicht damit zu beschäftigen. Die Frage ist vielmehr, wie es gelebt wird. Ist es etwa der Controller, an den es zusätzlich zu seinen Aufgaben abgegeben wird?

Schiefer ist sich sicher: „Der Geschäftsführer muss es vorleben und vorantreiben, nur dann funktioniert es.“ Geschätzt 10 Prozent seiner Arbeitszeit investiert der Unternehmer nur für dieses Thema. Dabei geht es ihm um eine langfristige und schrittweise Strategie: „Neue Systeme dürfen nicht einfach auf alte übergestülpt werden“, sagt Schiefer. Zu viele Faktoren seien zu beden-

ken und zu komplex die Auswirkungen. Deshalb plant der Unternehmer schon heute mit einem Team den Austausch des ERP-Systems in zwei Jahren. Das neue System soll die Vernetzung zu Kunden und Lieferanten vereinfachen und die Wertschöpfungskette weiter digitalisieren.

Dieser Prozess ist bei Regnauer Fertigungsbau in Seebruck am Chiemsee bereits weit fortgeschritten. Michael Regnauer, Inhaber und Geschäftsführer des Herstellers von Fertighäusern, baut den Vorsprung in seiner Branche beim Thema Digitalisierung weiter aus. „Wir investieren gerade in Virtual Reality“, sagt der Firmenchef. Vier Mitarbeiter hat er für die Digitalisierungsstrategie abgestellt. Sie bilden ein Expertenteam und haben mit ihrer Kompetenz für Informationstechnologie neben der praktischen Umsetzung einzelner Projekte auch visionäre neue technische Entwicklungen im Blickfeld.

Beim Projekt „Virtuelle Realität“ soll der Auftraggeber ein digitales Modell von seinem Haus im Wohn- und Objektbereich auf seinem Tablet oder Smartphone besichtigen können. Später dann soll die 3-D-Simulation per Datenbrille zu besichtigen sein. Zudem dienen diese digitalen Modelle nicht nur der optischen Illusion für den Kunden. Sie werden auch für die Konstruktion und Fertigung eingesetzt. Schon jetzt können Kunden einen Hauskonfigurator auf der Webseite verwenden.

Auch bei der internen Arbeitsorganisation sind von der Konstruktion bis zur Fertigung bereits alle Stufen digitalisiert. Besonders wichtig ist Regnauer die durch die binären Pläne ermöglichte maschinelle Vorfertigung von Komponenten für den Hausbau.

Es geht ihm nicht um eine Rationalisierung durch Automatisierung in der Fertigung, sondern darum, ein Kapazitätsproblem zu lösen. „Das Problem beim Bau ist, viele Beteiligte zusammenzubringen. Ein echter Engpass ist es,

Handwerker zu finden. Das wird immer schwieriger.“

Also machte Regnauer aus der Not eine Tugend, indem so viel wie möglich in seiner Herstellung vorgefertigt wird. Dabei folgte der Unternehmer seit den frühen achtziger Jahren mit den ersten CAD-Plänen einer klaren Strategie in der Informationstechnologie. „Bisher war eine durchgängige Planung und Fertigung nicht möglich. Jetzt ist durch bessere Schnittstellen die Integration von ERP bis zu den Verarbeitungsmaschinen kein Thema mehr“, sagt Regnauer.

En détail oder im Überblick? // Von der Geschäftsführung muss die Strategie vorangetrieben werden. Wie tief muss der Geschäftsführer aber selbst mit den Themen verankert sein? Im Mittelstand gehört neben der Unternehmensstrategie häufig auch das Finanzierungsressort

in den Aufgabenbereich des Chefs selbst. Er ist derjenige, der mit der Bank spricht, Zahlen bis in die Tiefe kennen und Finanzierungsinstrumente verstehen muss. Gilt diese Anforderung auch für die Digitalisierung? Ein klares Nein auf diese Frage kommt sowohl von Unternehmer- als auch von Beraterseite. Sie argumentieren mit der Komplexität, die es zu beherrschen, zu verstehen und zu managen gilt. „Das ist neben dem Tagesgeschäft und den klassischen Unternehmernaufgaben nicht möglich“, argumentiert Völlinger. Schiefer sagt: „Die Halbwertszeit in diesem Bereich ist viel zu gering.“ Wer sich nicht ständig mit den technischen Neuerungen auseinandersetzt, kann seiner Erfahrung nach nicht Schritt halten. Das sei als Geschäftsführer nicht möglich.

Auch Fertighaushersteller Michael Regnauer weiß um seine Grenzen als >>



Pascal Schiefer, Geschäftsführer der Leibold Group, investiert etwa 10 Prozent seiner Arbeitszeit in das Thema Digitalisierung.

Foto: Leibold Group

>> Entscheider: „Wir haben die Digitalisierung in der Produktion und Konstruktion auf mehrere Schultern verteilt, aber die Vision muss von der Firmenleitung kommen.“ Er glaubt nicht, dass diese Aufgaben von einem Verantwortlichen wie einem Chief Digital Officer allein übernommen werden können. Die Treiber für die Digitalisierung müssen seiner Überzeugung nach das Unternehmen und die Prozesse gut kennen und von innen heraus wachsen. Allenfalls für zeitlich befristete Aufgaben kann er sich eine externe Projektleitung vorstellen.

Nicht immer liegt die Treiberkraft aber in der Hand des Firmenlenkers. Die digitale Kompetenz ist bei dem Energie-

Firmenkunden können per Webportal auf ihr Konto zu greifen, um dort Zählerstände oder Kosten einzusehen. Das Tagesgeschäft läuft in Bits und Bytes.

Doch alle Themen, die sich um künftige digitale Entwicklungen drehen, sollen in einer eigenen Tochtergesellschaft angesiedelt werden. „Mit den neuen Techniken zur Stromversorgung wie Smart Metering oder Smart Grid, da geht die Digitalisierung los“, sagt Frank. Dafür soll im kommenden Jahr eine eigene Position, die des Chief Digital Officers, geschaffen werden. Seine Ansprüche und Erwartungen an die Person sind klar: „Das sollte jemand sein, der aus der Kommunikationsbranche kommt und

wir sie technisch stemmen“, ist Kircher überzeugt.

Neben dem Geschäftsführer als Treiber der Digitalisierungsstrategie sind also weitere Personen notwendig, etwa ein Abteilungsleiter, der das Projekt verantwortet und das Team leitet. „Im Mittelstand wird Digitalisierung häufig mit IT verwechselt“, weiß Depiereux. Hier liegt das Problem: Nicht selten kommt es vor, dass der IT-Leiter wegen der anscheinenden Themenverwandtschaft auch die Digitalisierungsstrategie verantworten soll. Zwei Probleme eröffnen sich hier: Wird die neue Strategie erfolgreich und mit Nachdruck vorangetrieben, kann diese nicht zusätzlich zur IT-Administration als Aufgabenfeld bewältigt werden.

„Der Geschäftsführer muss es vorleben.“

Pascal Schiefer, Geschäftsführer, Leipold Group

dienstleister Meistro auf der Bereichsleitererebene angesiedelt. „Ich bin als Geschäftsführer wenig IT-affin, weiß aber, wie wichtig die Informationstechnologie für unser Unternehmen ist“, sagt Firmenchef Mike Frank. Er bedient sich des Fachwissens seiner Experten. „Da muss man Leute haben, die sich damit auskennen.“

Sein Unternehmen, das Energie wie Strom und Erdgas an Unternehmenskunden verkauft, ist vor drei Jahren von Insellösungen auf eine ganzheitliche, umfassende Mittelstandslösung von SAP umgestiegen, mit dem Ziel, ein durchgehendes digitales Geschäftsmodell einzurichten. Die kompletten Prozessschritte – von der Akquise bis zur Rechnungsstellung – sind automatisiert. Nur so kann ein Team von vier Personen pro Tag rund 4.000 E-Mails, 1.000 Eingangs- und Ausgangsrechnungen und eine Million Verbrauchsstände von Strom und Erdgas bei den Kunden managen. Die

über einen Hintergrund als Informatiker verfügt“, sagt Frank. Diese Voraussetzung erfüllt Sebastian Kircher. Der IT-Projektleiter bei Bauer Kompressoren sagt: „Die Digitalisierung ist sehr wichtig für unser Unternehmen. Daher kommen die Anstöße für die Changeprozesse immer aus dem Topmanagement.“

Bei dem inhabergeführten Hersteller von Mittel- und Hochdruckkompressoren für Luft- oder Gasverdichtung begann die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie zunächst mit der Verbesserung der eigenen Organisation. „Wir mussten mit hohen Prozesskosten leben, weil der Workflow nicht digitalisiert war“, sagt Kircher. Bestellungen und Konfigurationen sind nun per Webshop möglich. Der Produktkonfigurator wird derzeit weiterentwickelt, zum Jahresende sollen alle Zulieferer und Partner sich auf einem Enterprise-Portal bewegen können. „Die Zukunftsvisionen sind im Mittelstand angekommen, jetzt müssen

Nicht ohne Spagat // Die größte Problematik sieht der Berater in der unterschiedlichen Arbeitsweise. IT-Leiter müssen Systeme fehlerfrei am Laufen halten. „Für einen Digitalisierungsstrategie sind hingegen vor allem Schnelligkeit und auch eine gewisse Risikobereitschaft wichtig. Er muss nach dem Trial-and-Error-Prinzip vorgehen“, sagt er. Das bedeutet, dass er direkt am Markt Dinge ausprobieren muss, Erfahrungen und Testdaten sammeln und Ideen verwerfen muss. „Das ist ein grundsätzlich anderes Arbeitsverständnis“, erklärt er.

Eine weitere Problematik tut sich bei der „Digitalisierung gleich IT“ auf. „IT und Digitalisierung werden im Mittelstand als ein Bereich und eine Kostenstelle wahrgenommen“, erklärt Völlinger. Unternehmer Schiefer von Leipold erklärt: „Der Investitionsbedarf im Bereich Digitalisierung ist hoch.“ In den vergangenen fünf Jahren hat er rund eine Million Euro investiert. „Das Budget wurde nicht der IT-Abteilung für Hardware zugeordnet“, sagt er und fügt an: „Das schreckt Mittelständler zunächst einmal ab.“ <<

michael.doerfler@marktundmittelstand.de