

Krisen sind Treiber von Veränderungen in der Wirtschaft. Deutlich zeigt sich das an der Corona-Pandemie, die nicht nur Verwerfungen in den weltweiten Lieferketten ausgelöst hat. Auch die Gewohnheiten der Menschen hat die langanhaltende Krise gravierend verändert. Viele Mitarbeiter in Unternehmen arbeiten inzwischen ständig vom Homeoffice aus statt im Büro. Immer mehr Konsumenten verlagern ihren Einkauf dauerhaft in den Online-Handel. Während viele Geschäfte und Unternehmen vor Ort um Kunden kämpfen müssen, boomt der Internethandel. Intelligente Digitalisierungsstrategien werden so auf allen wirtschaftlichen Ebenen zum Erfolgsgaranten. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen tun sich damit aber noch schwer, stellt eine aktuelle Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCooper (PwC) fest. Dabei gilt der Mittelstand als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Fast drei Viertel aller Industriebeschäftigten arbeiten in mittelständisch geprägten Unternehmen; so viele wie in kaum einem anderen Industrieland der Welt.

VON SILVIA VON DER WEIDEN

Für die Untersuchung hat PwC insgesamt 2800 Familienunternehmen aus 87 Ländern, darunter 170 aus Deutschland befragt. Wie sich zeigt, hat die Corona-Krise tiefe Spuren in der Wirtschaft hinterlassen: Rund die Hälfte der deutschen Familienunternehmen hat teils erhebliche Umsatzeinbußen zu verkraften, stellt der „Family Business Survey 2021“ fest. Erfreulicherweise ist die große Insolvenzwellen ausgeblieben, doch die Unternehmen stehen vor großen Aufgaben. Um sich für kommende Krisen zu wappnen, müssten sie dringend den Bereich Digitalisierung ausbauen, so Dominik von Au, Geschäftsführer der Intes Akademie für Familienunternehmen und PwC-Partner: „Familienunternehmen, die jetzt nicht reagieren, werden vom Markt verschwinden“, ist er sich sicher. Zu zögerlich werde die Digitalisierung im Unternehmen immer noch angegangen. Nur zehn Prozent der Entscheider halten sich laut der Umfrage für so gut aufgestellt, dass die Digitalisierung nicht länger Top-Priorität für sie hat. Weltweit liegt dieser Wert mit 19 Prozent fast doppelt so hoch. In keinem anderen Land sei der Digitalisierungsdruck so groß wie in Deutschland, konstatiert der Bericht.

Viele Unternehmen seien an der Krise auch gewachsen, stellt die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) fest. Insgesamt 43 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland haben zu Beginn der Corona-Krise Anpassungen an ihrem Produkt- und Dienstleistungsangebot, ihrem Vertrieb oder beim Geschäftsmodell vorgenommen. Zusammen mit den Unternehmen, die das noch planen, beträgt der Wert sogar 57 Prozent. „Die Corona-Krise führt deutlich vor Augen, wie wichtig die Fähigkeit zur Anpassung, zur Entwicklung von neuen Ideen und die Digitalisierung des eigenen Unternehmens ist“, sagt Volker Zimmermann, Volkswirt der KfW und Autor der Studie.

Digitalisierung macht die Vorgänge im Unternehmen transparenter und schneller und steigert so die Effizienz, betont der KfW-Experte. Wie beispiels-

weise bei der Eugen König GmbH in Koblenz, einem Großhändler für den Handwerkerbedarf. Mit insgesamt 570 Mitarbeitern an 25 Standorten in Deutschland und einem Umsatz von rund 180 Millionen Euro kann das Unternehmen als typischer Mittelständler gelten, der Handwerksbetriebe in Rheinland-Pfalz, Hessen, Saarland bis ins angrenzende Luxemburg, sowie Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt mit hochwertigen Sanitärarmaturen und moderner Heizungstechnik ausrüstet. Digitale Lösungen beschleunigen die Bestellung: per App rufen

Handwerker Problemlösungsvorschläge und benötigte Materialien ab, die für sie im Hochregallager bereitgestellt sind. Dort weist ein Computerprogramm den Mitarbeitern via Headset-Ansprache den Weg direkt zur Ware.

An die 50 Lkw liefern diese bis zu zweimal täglich in die ortsnahen Lager aus, wo sie zur Abholung für die Handwerksbetriebe bereitstehen. Die digitale Kommissionierung hat die Fehlerrate drastisch gesenkt, das Unternehmen benötigt weniger Fachkräfte, die nun für konstruktivere Aufgaben bereitstehen. Beispielsweise für die persönliche Bera-

tung der Endverbraucher in den Ausstellungen. Damit hat das Unternehmen auch den Endkunden fest im Blick und das buchstäblich. Der kann sich per 3D-Brille schon vorab ein konkretes Bild von seiner neuen Badezimmerwelt machen. Für das Unternehmen haben sich die digitalen Investitionen gelohnt.

Auf Lösungen, für die auch finanzielle Mittel der KfW bereitstehen, verweist die Förderbank. Nicht alle Branchen rüsten im gleichen Maße digital auf, wie eine Untersuchung im Auftrag der Unternehmensberatung Baulig Consulting zeigt. Diese hat 70 Studien aus den Jah-

ren 2013 bis 2020 ausgewertet und auf übergreifende Ergebnisse analysiert. Es zeigt sich, dass der Großteil der mittelständischen Unternehmen in Deutschland der Digitalisierung grundsätzlich eine hohe Bedeutung beimisst.

Diese Einschätzung ist bei Unternehmen mit geringerem Umsatz sowie Unternehmen des Baugewerbes am geringsten ausgeprägt. Am höchsten ist der Digitalisierungsgrad in den Wirtschaftszweigen Informations- und Kommunikationstechnologie, Finanzdienstleistung und Handel. Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, des



GETTY IMAGES/CRAVETIGER

Experten plädieren dafür, technische Lösungen zur Digitalisierung zu standardisieren, damit sie auf eine Vielzahl von Arbeitsprozessen anwendbar sind

Fortschritt im **SCHNECKENTEMPO**

Die Digitalisierung des eigenen Unternehmens bringt Effizienzvorteile auch für mittelständische Betriebe. Anpassbare Lösungen sind deshalb gesucht

Baugewerbes oder des Gesundheitswesens haben dagegen noch deutlichen Nachholbedarf, folgert die Untersuchung. Vor allem in den „klassischen“ Bereichen wie Rechnungswesen, Vertrieb und Beschaffungswesen stufen die meisten Mittelständler den Nutzen digitaler Technologien als hoch ein. Weniger überzeugt sind sie vom Einsatz in der Strategieentwicklung, der Produktion und in der Personalabteilung.

Obwohl ein Großteil der Mittelständler mit dem Ausbau der Digitalisierung erhebliche Vorteile verbindet, wie die Vereinfachung von Prozessen und Betriebsabläufen, damit verbundene Effizienzgewinne, Kostenersparnisse sowie gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und vielfältige Individualisierungsmöglichkeiten, sind die aktuellen Investitionen in digitaler Technologien jedoch insgesamt eher gering, resümiert der Baulig-Bericht. Studienübergreifend zeige sich, dass in nahezu allen Unternehmen ein gewisses Maß an Unsicherheit oder Skepsis insbesondere bezüglich der IT-Sicherheit und des Cloud-Computings herrsche. Auch der Datenschutz, ein hoher administrativer Aufwand, den kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oft nicht leisten können, die Verfügbarkeit von ausreichend qualifiziertem Personal sowie schwer einzuschätzende Kosten stellen sich als Hindernisse für eine Umsetzung heraus.

”

UNTERNEHMEN,
DIE JETZT NICHT
REAGIEREN,
WERDEN
VERSCHWINDEN

DOMINIK VON AU,
Geschäftsführer der Intes Akademie

Gerrit Sames, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Organisation und ERP-Systeme von der Technischen Hochschule Mittelhessen hat die Ursachen für die Zurückhaltung im Mittelstand genauer unter die Lupe genommen. In einem Beitrag für die Internetplattform „Industry of things“ analysiert er: „Es gibt im Unternehmen hunderte von einzelnen Prozessen. Für viele davon existieren Digitalisierungslösungen. Da aber die Häufigkeit der Prozessausführung sehr unterschiedlich ist, fehlen oft die Skalen-Effekte für eine Wirtschaftlichkeit. Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger werden Prozesse durchgeführt und umso eher lassen sich Digitalisierungslösungen rechtfertigen.“

Der Experte plädiert deshalb dafür, technische Lösungen zur Digitalisierung so zu standardisieren, dass sie auf eine Vielzahl von Arbeitsprozessen anwendbar und einfach zu implementieren sind. „Hier müssen Mittelständler mitwirken und auch mit anderen Mittelständlern zusammenarbeiten“, fordert Sames. Sein Rat: „Standards könnten über Verbände und andere Interessengemeinschaften geschaffen werden. Ohne Kollaboration wird es schwierig. Der deutsche Mittelstand ist es wert.“