

Megatrend Digitalisierung

Wie sich mittelständische Unternehmen strategisch ausrichten sollten



Vorwort

Vor welchen zentralen Herausforderungen stehen mittelständische Unternehmen in den nächsten 10 bis 20 Jahren? Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen? Wie gehen sie mit digitalen Risiken um? Ob und wie verändern sich die Regeln des Wirtschaftens, die vielleicht Jahrzehntelang als unumstößlich galten?

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,
liebe interessierte Leserinnen und Leser,

als in unserem Team die Idee aufkam, der Frage nachzugehen, welche Faktoren mittelständische Unternehmen erfolgreich machen, sind wir sehr schnell auf sehr viel Begeisterung gestoßen. Auf der Grundlage einer weitreichenden Analyse haben wir herausgearbeitet, welche unterschiedlichen Faktoren bei mittelständischen Unternehmen für Wachstum und Erfolg typisch sind. Unsere Erkenntnisse wurden dann im Oktober 2014 in der Publikation „So sieht die Wachstums-DNA mittelständischer Unternehmen aus“ für Entscheider auf das Wesentliche beschränkt und veröffentlicht.

Die Resonanz darauf hat uns überwältigt. Viele nutzten die Gelegenheit, sich von den Besten der Besten das ein oder andere abzuschauen. Gleichzeitig war unsere Analyse auch Anlass für viele Diskussionen und Gespräche, die wir vielleicht sogar auch mit Ihnen geführt haben. Dabei wurde schnell klar: Von den vielen verschiedenen beschriebenen Entwicklungen und externen Treibern, die nicht nur die Welt mittelständischer Unternehmen nachhaltig verändern und nach Antworten verlangen, gibt es einige besondere Herausforderungen für die Zukunft. Dabei spielt die Digitalisierung des Geschäftes mit Kunden und Lieferanten sowie der Produktion und der Innenorganisation eine besondere Rolle.

So haben wir uns in diesem Jahr dazu entschlossen, die Idee der Wachstums-DNA wieder aufzugreifen und uns auf die besonderen Herausforderungen, insbesondere die Digitalisierung, zu konzentrieren: Welches sind die besonderen Herausforderungen für die nächsten 10 bis 20 Jahre? Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen? Wie gehen sie strategisch mit dem Megatrend Digitalisierung um? Ob und wie verändern sich die Regeln des Wirtschaftens, die vielleicht Jahrzehntelang als unumstößlich galten? Dies sind die wesentlichen Fragen, denen wir nachgegangen sind.



Wir hoffen, Ihnen mit unserer Publikation den ein oder anderen Hinweis für Ihren „digitalen Masterplan“ geben zu können – wiederum für Entscheider auf das Wesentliche beschränkt.

Meinen ganz besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle noch unseren Guestautoren Axel Marx, CEO bei STAEDTLER, Norbert Samhammer, CEO der Samhammer AG und Johann Weber, Vorstandsvorsitzender der Zollner Elektronik AG aussprechen. Sie haben mit ihren jeweiligen Sichtweisen auf die Dinge, und vor allem mit ihren „Erfolgsrezepten“, unserer Publikation eine zusätzliche Aufwertung gegeben.



Prof. Dr. Thomas Edenhofer
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Partner
Baker Tilly

Nürnberg, im Februar 2016





Megatrend Digitalisierung – So profitieren mittelständische Unternehmen

„Die Maschinen der Zukunft laufen nicht mit Öl, sondern mit Daten.“

Jack Ma, CEO und Gründer des Internetimperiums Alibaba, auf der CeBIT 2015

Im Rahmen einer breit angelegten Studie analysiert Baker Tilly seit mehreren Jahren mittelständische Unternehmen zu ihrem wirtschaftlichen Erfolg in den letzten fünf Jahren. Einbezogen werden dabei jeweils rund 400 kleinere, mittlere und große Unternehmen unterschiedlicher Branchen und „Altersklassen“. Allen ist eines gemeinsam: Sie gehören zum unternehmerischen Mittelstand, der sich ungeachtet unterschiedlicher Definitionen dadurch auszeichnet, dass der Unternehmer bzw. die Unternehmerfamilie als Gesellschafter oder im Rahmen des Managements eine tragende Rolle inne hat.

Mittelständische Unternehmen auf der Erfolgsspur

Wir wollen zunächst der Frage nach dem Erfolg und den Erfolgsfaktoren der untersuchten, wachstumsstarken mittelständischen Unternehmen in den vergangenen Jahren nachgehen und dabei einen besonderen Fokus auf einen ganz zentralen Hebel auf dem Weg zu Wettbewerbsvorteilen und nachhaltigem Erfolg richten: die Digitalisierung. Die weitreichenden Veränderungen, die mit ihr einhergehen, bergen für Unternehmen enorme Chancen und stellen gleichzeitig natürlich auch eine nicht unerhebliche Herausforderung dar.

Das Umsatzwachstum der von uns analysierten Unternehmen betrug in den letzten fünf Jahren rund 37 %. Dabei wurde die Anzahl der Mitarbeiter um etwa 26 % weiter aufgebaut und die Jahresergebnisse konnten sogar um rund 46 % gesteigert werden. Allein im vergangenen Jahr konnten diese Unternehmen ihren Umsatz im Durchschnitt um 14 % steigern und erwarten außerdem auch für das laufende und künftige Jahr jeweils ein zweistelliges Umsatzwachstum. Aber damit noch nicht genug: Diese erfolgreichen mittelständischen Unternehmen haben ihre Eigenkapitalquote in den vergangenen fünf Jahren um knapp 10 % auf rund 50 % erhöht.

Der Kreislauf des Erfolges: Wachstum verpflichtet

Erfolgreiche Unternehmen wachsen also nicht des Wachstums wegen, sondern sie schaffen Eigenkapital und sichern dadurch ihr Wachstum ab, machen es wirklich nachhaltig und stärken damit weitere Wachstumsmöglichkeiten. Umsatz- und Mitarbeiterwachstum werden im erfolgreichen unternehmerischen Mittelstand dazu genutzt, die Ertragskraft zu verbessern, die Vermögens- und Kapitalstruktur zu optimieren und die Finanzlage zu stärken.

Die Unternehmen wachsen nachhaltig, indem sie verantwortungsbewusst wirtschaften – nach dem Motto „Wachstum verpflichtet“: Gewinne werden genutzt, um das Eigenkapital zu erhöhen und gute Mitarbeiter zu binden. Das gibt den Unternehmen die Sicherheit, immer wieder in Innovationen zu investieren und diese erfolgreich zu vermarkten. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, den

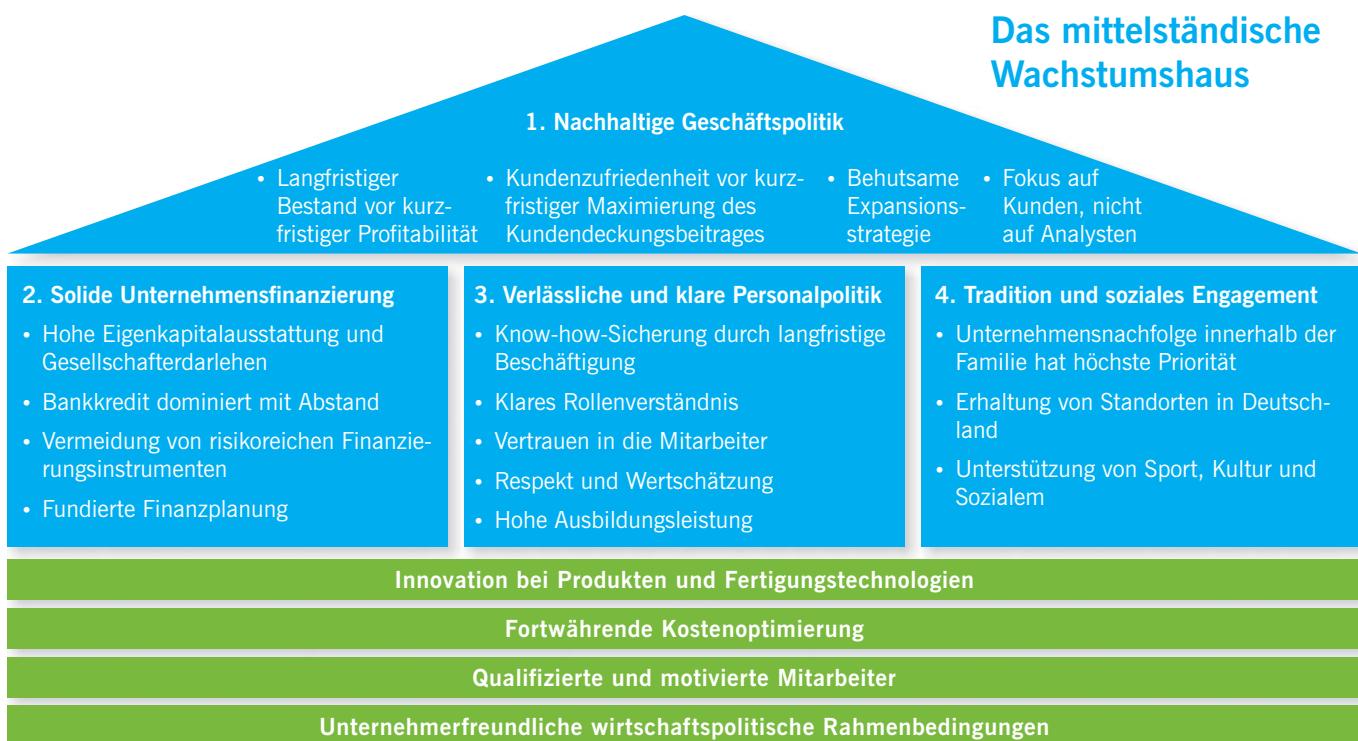


Kreislauf aus Investition, Innovation und wirtschaftlichem Erfolg zu etablieren und diesen nachhaltig zu wiederholen.

Nachhaltige Geschäftspolitik, solide Unternehmensfinanzierung, verlässliche Personalpolitik und Bewahren von Traditionen

Es sind vier zentrale Faktoren, die den unternehmerischen Mittelstand so erfolgreich machen und die wir in unserer Vorgängerstudie („So sieht die Wachstums-DNA mittelständischer Unternehmen aus“, Baker Tilly, Oktober 2014) bereits ausführlich herausgearbeitet und dargestellt haben: Nachhaltige Geschäftspolitik, solide Unternehmensfinanzierung, verlässliche Personalpolitik sowie das Bewahren von Traditionen und soziales Engagement. Diese vier Faktoren verbunden mit einer nachhaltigen Wirtschaftspolitik ergeben die Wachstums-DNA des unternehmerischen Mittelstandes.

Die Wachstums-DNA der mittelständischen Unternehmen haben wir in dem nachfolgenden Wachstumshaus zusammengestellt:





Im Gespräch mit Axel Marx, CEO der STAEDTLER Gruppe



Axel Marx ist CEO der STAEDTLER Gruppe.

Digitale Werkzeuge erhöhen unsere Produktivität und Geschwindigkeit, sowohl in der Produktentwicklung und der Produktion als auch in der Verwaltung.

Herr Marx, was bedeutet das Thema „Digitalisierung“ für Ihr Unternehmen?

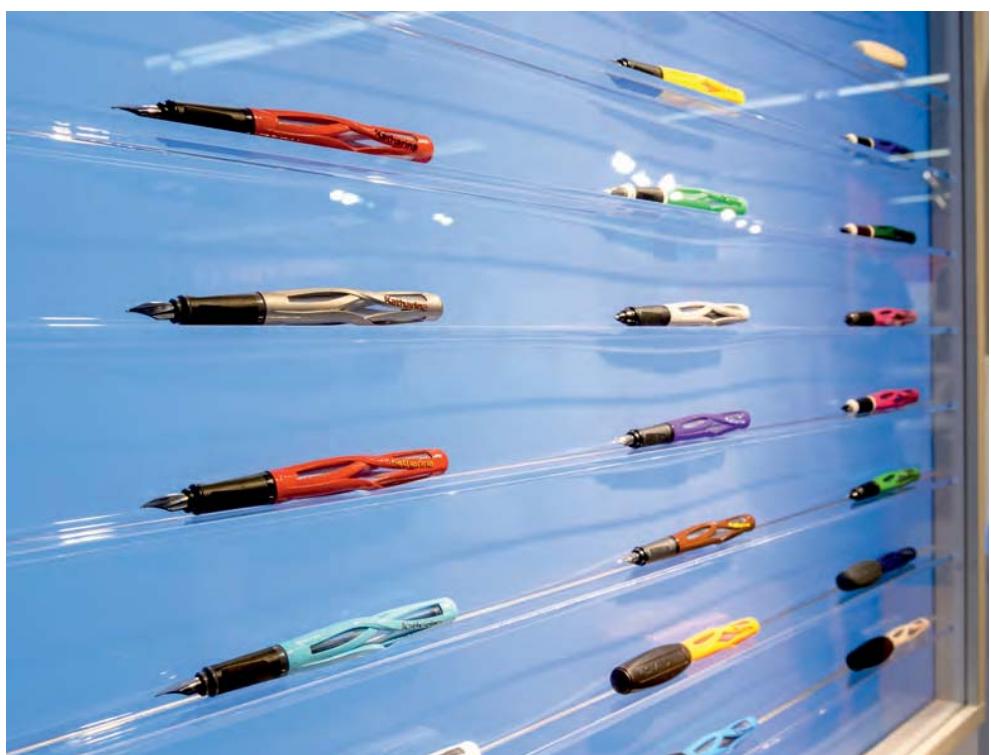
Axel Marx: Die Digitalisierung beeinflusst drei zentrale Aspekte unseres Unternehmens: Die Geschäftsprozesse, die Produkte selbst und das Wissensmanagement. Denn um fundierte Entscheidungen darüber treffen zu können, welche Werkzeuge den Unternehmenserfolg fördern können, muss man stets über neue Technologien und digitale Möglichkeiten informiert sein und über den eigenen Tellerrand blicken.

Wie verändern digitale Werkzeuge Ihr Unternehmen?

Axel Marx: Digitale Werkzeuge erhöhen unsere Produktivität und Geschwindigkeit, sowohl in der Produktentwicklung und der Produktion als auch in der Verwaltung. So haben wir z. B. in allen unseren 21 Niederlassungen erfolgreich SAP eingeführt und damit sämtliche Organisationseinheiten auf einen gemeinsamen Nenner gebracht. Digitale Werkzeuge ermöglichen es uns aber auch auf Produktebene ganz neue Wege zu gehen, wie z. B. mit unserem „3Dsigner“.

Was genau ist der „3Dsigner“?

Axel Marx: Mit dem „3Dsigner“ haben wir ein komplett neues Produktprogramm entwickelt, das es dem Kunden ermöglicht, per App seinen individuellen Stift zu gestalten. Wie der Name schon sagt, nutzen wir hierfür die Vorteile des innovativen 3D-Druck-Verfahrens und können dadurch in kurzer Zeit einzigartige Produkte herstellen, die das Zeug zum Lieblingsstift haben.





Warum glauben Sie an den Erfolg dieses Produktes?

Axel Marx: Die Individualisierung von Produkten gewinnt immer stärker an Bedeutung. Denn der Kunde von heute wünscht sich nicht nur eine breite Palette an Standardprodukten, sondern er sucht nach Produkten, die auf ihn zugeschnitten sind, seinen Stil unterstreichen und solche, denen er eine persönliche Note verleihen kann. Mit dem „3Dsigner“ werden unsere Kunden selbst zu Designern und gestalten ihren Stift, wie er ihnen gefällt.

Wie groß ist der Aufwand auf Unternehmensseite, um „Einzelstücke“ als Massenprodukt anbieten zu können?

Axel Marx: Der Aufwand muss in zwei Bereiche unterteilt werden: Den Fertigungsaufwand und den logistischen Aufwand. Bei Ersterem wird sich der Aufwand in absehbarer Zeit reduzieren, da Dank des schnellen Voranschreitens der 3D-Druck-Technologie bald keine Restriktionen mehr bestehen werden. Der logistische Aufwand hingegen ist sehr viel kritischer zu betrachten, gerade wenn die Menge steigt. Denn während auf digitaler Ebene alles reibungslos verläuft, steigen die Herausforderungen, wie z. B. das Komplexitätsmanagement, sobald Produkte physisch abgewickelt werden müssen.

Wie behalten Sie die Komplexität im Griff?

Axel Marx: Durch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit entlang der Produktionskette. Um die Komplexität in den Griff zu bekommen darf nicht in Abteilungsdimensionen, sondern es muss in Prozessen gedacht und gehandelt werden.

Gab es Hindernisse, die Ihr Unternehmen auf dem Weg zur Produktreife überwinden musste?

Axel Marx: Um eine reibungslose Produkteinführung garantieren zu können, mussten wir das Gesamtgefüge, sprich die Bestellung, die Produktion und die Auslieferung automatisieren.

STAEDTLER Gruppe

Als eines der ältesten Industrieunternehmen in Deutschland mit Hauptsitz in Nürnberg nutzt das Unternehmen die lange Tradition der Nürnberger Stiftmacherfamilie Staedtler, die jahrzehntelange Erfahrung und den besonderen Vorsprung in der Forschung und Entwicklung für innovative Produkte in höchster Markenqualität.

Der konsequente Ausbau auf inzwischen weltweit sechs Produktionsstätten - davon drei in Deutschland - und 21 Vertriebsniederlassungen unterstreicht eindrucksvoll den expansiven und internationalen Charakter des Unternehmens.

Die STAEDTLER Gruppe beschäftigt weltweit mehr als 2.000 Mitarbeiter und ist dadurch in der Lage, sich erfolgreich im internationalen Markt zu positionieren. STAEDTLER ist heute auf allen Kontinenten und in 150 Ländern vertreten.



Erfolgsfaktoren, Wachstum, Megatrends – Vor welchen Herausforderungen stehen die Unternehmen?

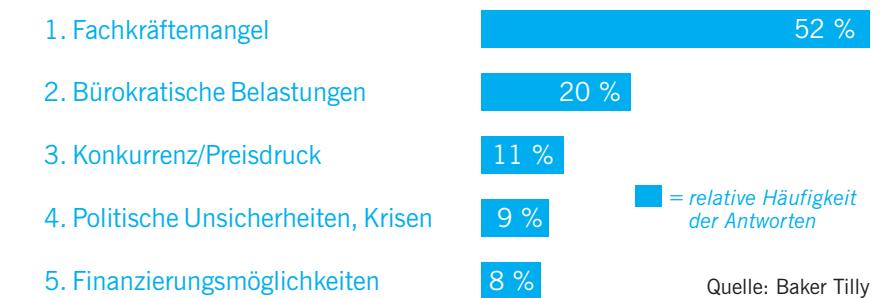
Innovationen bei Produkten und Fertigungstechnologien

Die Wachstums-DNA wird jeweils durch Erfolgstreiber „befeuert“, woraus sich dann der wirtschaftliche Erfolg und die Wettbewerbsstärke der Unternehmen ergibt. Entsprechend hat unsere Untersuchung ergeben, dass die Innovationen bei Produkten und Fertigungstechnologien den mit Abstand bedeutendsten Erfolgstreiber darstellen. Wer dafür qualifizierte Mitarbeiter beschäftigt und die Kosten nicht aus den Augen verliert, den führt die Wachstums-DNA mit großer Wahrscheinlichkeit zum unternehmerischen Erfolg. Man könnte auch verkürzt formulieren: Wer den typischen betriebswirtschaftlichen Dreisprung beherrscht, für den ist Erfolg so gut wie sicher. Allerdings ist es nicht so einfach, dies in ganz besonderer Ausgewogenheit umzusetzen.

Wie kann dies den mittelständischen Unternehmen in Zukunft weiter gelingen und vor welchen ganz besonderen Herausforderungen stehen sie dabei? Wir haben diese Frage sowohl mittels eines Fragebogens als auch bei zahlreichen Experteninterviews gestellt. Dabei zeigte sich, dass die klassischen Wachstums-hindernisse wie Bürokratie, Preisdruck, politische Risiken oder Kapitalbedarf mittlerweile – zumindest bei den von uns untersuchten, erfolgreichen Unterneh-men – nur noch eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Mit Abstand ganz oben steht das Thema „Fachkräftemangel“, das eine zentrale Rolle für die Verwirklichung von Innovationen bei Produkten und Produktions-technologien spielt. Viele Mittelständler sind besorgt, nicht ausreichend qualifiziertes Personal einzustellen zu können. Ihnen ist durchaus bewusst, dass diese Herausforderung nicht allein die Politik lösen kann. Jedes Unternehmen muss vielmehr der eigenen Personalpolitik eine noch größere Bedeutung beimessen, mit allem was dazugehört, bis hin zur Weiterentwicklung betriebs-interner Aus- und Weiterbildungssysteme.

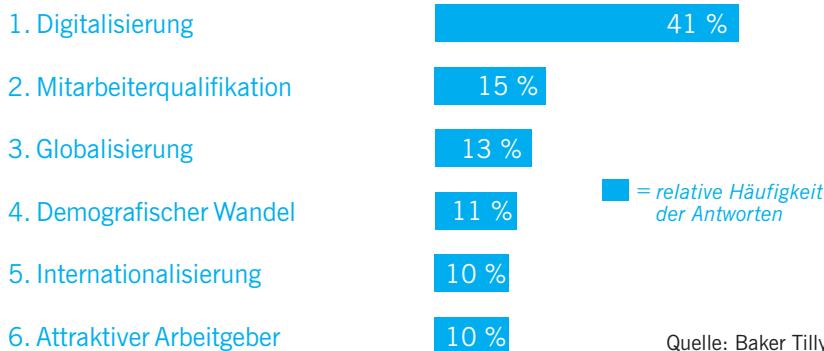
Welches sind die größten Wachstumshindernisse für Ihr Unternehmen?



Megatrend Digitalisierung

Unsere Fragen nach den größten Herausforderungen bzw. Megatrends der Zukunft, forderten ebenso ein eindeutiges Bild zu Tage:

Was sind aus Ihrer Sicht die Megatrends, denen mittelständische Unternehmen zukünftig folgen müssen?



Quelle: Baker Tilly

Am häufigsten genannt wurde der rasante technologische Wandel mit dem Megatrend „Digitalisierung“ und zwar mit großem Abstand noch vor der Herausforderung qualifizierter Mitarbeiter.

Dabei ist den Unternehmen, die wir befragt haben, durchaus bewusst, dass es bei Digitalisierung nicht nur um Online-Vertrieb und Cloud Computing oder Big Data geht. Die Innovationen im Mittelstand werden in Zukunft somit durch die Digitalisierung bestimmt.

Wie sehr der Erfolgsfaktor „Tradition“ in mittelständischen Unternehmen verankert ist, zeigt das Beispiel der ATP Auto-Teile-Pöllath Handels GmbH, die eine ehemalige Schule zum Sitz ihrer Verwaltung umfunktioniert hat.

Stellen Sie sich vor, Sie besuchen ein mittelständisches Unternehmen. Dann kann Ihnen Folgendes passieren: Sie erwarten bei Ihrer Ankunft ein typisches Bürogebäude als Sitz der Verwaltung. Sie stehen jedoch vor einem Schulgebäude, kontrollieren noch einmal, ob die Adresse auch tatsächlich stimmt und finden sich dann kurze Zeit später in der Aula einer ehemaligen Schule wieder, die jetzt als Aufenthaltsbereich des Verwaltungssitzes dient. Dann wissen Sie: Sie sind angekommen im unternehmerischen Mittelstand, in dem Kreativität, Innovation und Tradition eine große Rolle spielen! So geschehen bei einem Besuch der ATP Auto-Teile-Pöllath Handels GmbH bei Weiden in der Oberpfalz, einem Internetfachhändler, der über mehrere Internetportale und über atp-autoteile.de mehr als 700.000 Artikel und Verschleißteile rund ums Auto verkauft und dabei bereits die Umsatzmarke von über 80 Millionen Euro anpeilt. Qualitativ hochwertige Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen bei hoher Verfügbarkeit und schneller Lieferung bilden die Kernkompetenzen des Unternehmens.





Im Gespräch mit Johann Weber, Vorstandsvorsitzender der Zollner Elektronik AG



Johann Weber ist seit September 2001 im Vorstand der Zollner Elektronik AG. Als Vorstandsvorsitzender ist er für die Führung des Unternehmens verantwortlich.

Herr Weber, Digitalisierung und Industrie 4.0: Was bedeuten diese Begriffe für Sie?

Johann Weber: Für mich beschreiben diese beiden Begriffe nichts Geringeres als die nächste industrielle Revolution. Auf die Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser und Dampf folgte die Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion und schließlich der Einsatz von Elektronik und IT, welche „Speicherprogrammierbare Steuerungen“ (SPS) möglich gemacht haben. Die aktuelle Entwicklung basiert auf den technologischen Grundlagen „cyber-physische Systeme“ und „Internet der Dinge“ – in meinen Augen die vierte industrielle Revolution. Mit jedem Schritt der Industrialisierung hat auch der Grad der Komplexität weiter zugenommen.

Alles wird immer komplexer – aber welches Ziel wird damit verfolgt?

Johann Weber: Letzten Endes geht es ja um Effektivität. Und je mehr Parameter ich beachte, desto effektiver kann ich werden – doch damit steigt dann auch die Komplexität. Wir nutzen jedoch die Werkzeuge, die uns zur Verfügung stehen und die wir natürlich auch stetig weiterentwickeln, um die wachsende Komplexität in den Griff zu bekommen. So stehen die Unternehmen heute vor der Herausforderung, Anlagen, Maschinen und Netzwerke miteinander zu verbinden, um die bestmögliche Unterstützung für die Arbeit des Menschen zu erreichen. Darum geht es letzten Endes: Der Mensch wird in seinem Schaffen immer produktiver gemacht. Diese Entwicklung findet sich in jeder bisherigen Industrialisierungsstufe, einschließlich Industrie 4.0.

Welche Aspekte halten Sie dabei für besonders wichtig?

Johann Weber: Mit der Digitalisierung gehen eine Reihe wichtiger Entwicklungen einher, die nicht nur für Industriebetriebe sehr weitreichende Auswirkungen haben. Diese kann man in verschiedene Kategorien unterteilen: Mensch-Maschine-Interaktion, Unterstützung des Menschen, Simulation, Prozess zu Prozess, IT-Technologien, Indirekte Prozesse, Intelligente Produkte und das „Internet der Dinge“. In Summe bringen uns diese Entwicklungen auf den Weg zur Smart Factory – also die „intelligente Fabrik“ – die Vision einer Produktionsumgebung, in der sich Fertigungsanlagen und Logistiksysteme selbst organisieren. Dass das weitestgehend ohne menschliche Eingriffe geschieht, halte ich jedoch (noch) für Zukunftsmusik und spreche hier auch ganz bewusst von einer Vision im Sinne einer Zielrichtung.



Wie gehen Sie bei Zollner mit diesem Wandel um?

Johann Weber: Unternehmen sind sicherlich sehr gut damit beraten, sich genau anzuschauen, welche neuen Chancen und natürlich auch Risiken diese Entwicklungen mit sich bringen. Dabei gibt es eine Reihe von Schlüsselfragen zu beantworten: Welche Bereiche haben das größte Potenzial, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit am globalen Markt zu verbessern? Wo lassen sich am schnellsten Fortschritte und damit Wettbewerbsvorteile generieren, mit denen ich mich von anderen Unternehmen entscheidend differenzieren kann? Schließlich gilt es dabei eine Vielzahl von Themen und Maßnahmen aus anderen Schlüsselbereichen zu integrieren. Viele Teilespekte von „Industrie 4.0“ setzen Unternehmen wie die Zollner Elektronik AG seit Jahren um – nicht, weil es im Trend liegt, sondern weil es logisch und folgerichtig ist und unseren Kunden einen Mehrwert bietet. Beispiele sind hier lückenlose Traceability, Lieferantenselbststeuerung, Behältermanagement oder unser vollautomatisches SMT-Lager.

Welchen Rat können Sie anderen Unternehmen auf ihrem Weg in die Zukunft geben?

Johann Weber: Unternehmen sollten sich eine Reihe von Schlüsselfragen stellen: Was bedeutet Industrie 4.0 für unser Unternehmen und für den Markt? Welche Handlungsfelder ergeben sich aus neuen Geschäftsmodellen und -strategien? Welche Handlungsfelder steigern die eigene Marktstellung? In welchen Handlungsfeldern können wir gewinnbringende Alleinstellungsmerkmale generieren? Aus den Antworten dieser Fragen ergeben sich verschiedene Handlungsfelder, die priorisiert und in eine übergreifende Roadmap überführt werden sollten. Dabei sollten auch Aspekte aus den anderen strategischen Schlüsselthemen integriert werden. Je exakter diese Roadmap ausgearbeitet wird, umso besser – idealerweise mit ganz konkreten strategischen Umsetzungsterminen entlang der von mir gerade beschriebenen Kategorien.

Zollner Elektronik AG

Komplexe mechatronische Systeme, von der Entwicklung bis zum After Sales Service: Als Partner global agierender Spitzenunternehmen sowie kleiner und mittelständischer Betriebe bietet die Zollner Elektronik AG branchenübergreifende Systemlösungen entlang des gesamten Produktlebenszyklus.

Das Unternehmen wurde 1965 in Zandt, Bayern gegründet und ist heute eine Aktiengesellschaft, die sich zu 100 % in Familienbesitz befindet. Durch kontinuierliches organisches Wachstum hat sich die Zollner-Unternehmensgruppe als Mechatronikdienstleister unter den Top 15 der EMS-Dienstleister weltweit etabliert. An 18 Standorten in Deutschland, Ungarn, Rumänien, China, Tunesien, den USA, der Schweiz, Costa Rica und Hongkong setzt das Unternehmen auf Qualität, optimales Preis-Leistungs-Verhältnis, technologischen Vorsprung und eine Best-Cost-Country-Strategie entlang der gesamten Wertschöpfungskette.



Digitalisierung als Chance – rechtzeitig Wettbewerbsvorteile sichern

Jeder Mittelständler sollte sich fragen:

- Was kaufen Kunden der Zukunft? Wie kaufen Kunden der Zukunft?
- Wie informieren sich Kunden der Zukunft und wie kommunizieren sie?
- Wie werden Kundenwünsche zukünftig produziert?
- Wie wird Kundenwünschen zukünftig entsprochen?
- Welche Folgen ergeben sich für Wertschöpfungsketten sowie Aufbau- und Ablauforganisationen der Unternehmen?
- Wie sieht der „Arbeitsplatz der Zukunft“ in Ihrem Unternehmen aus?
- Was bedeutet die Entwicklung für das Thema Datensicherheit?

Digitalisierung? Wo? Überall!

Digitalisierung betrifft die gesamte Wertschöpfungskette. Digitalisierung betrifft die Produktionsseite ebenso wie die Kundenseite, führt zur Veränderung der Geschäftsmodelle, bringt neue Geschäftsmodelle hervor und hilft Effizienzpotenziale zu heben. Die Top-Performer des unternehmerischen Mittelstandes stehen der Digitalisierung sehr offen gegenüber und begreifen die weitreichenden Änderungen, die mit ihr einhergehen, als Chance. Es besteht also das Grundverständnis, dass die Maschinen der Zukunft nicht mit Öl, sondern mit Daten laufen.

Chancen nutzen – Wandel managen

Was sind also die Kernbotschaften für den deutschen unternehmerischen Mittelstand, um mit der Digitalisierung Schritt zu halten und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern?

Obwohl die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft bereits Fahrt aufgenommen hat, steht sie sicherlich erst noch am Anfang und entwickelt sich rasant weiter fort. Da Deutschland nicht das Silicon Valley ist, darf dieser Prozess nicht als digitale Revolution verstanden, sondern sollte als digitale Evolution begriffen werden. Erforderlich ist daher ein nachhaltiges Managen dieses Wandels. Digitale Investitionen sind mittel- bis langfristig zu planen und umzusetzen, um bestehende Geschäftsmodelle und Ertragsstrukturen nicht zu gefährden. Es geht nicht darum, die bestehenden Tugenden des unternehmerischen Mittelstandes der Innovation, Qualität und Flexibilität über Bord zu werfen, sondern darum, die neuen technologischen Möglichkeiten aus der Digitalisierung durch diese Tugenden optimal zur Geltung zu bringen. Eine gewisse Offenheit ist dazu allerdings erforderlich, auch wenn es sich – wie immer bei unternehmerischen Entscheidungen – um Entscheidungen mit einer gewissen Unsicherheit handelt.

Neue Technologien – neuer Nutzen

Cloud Computing hat bereits an vielen Stellen in Unternehmen Einzug gehalten und ist eine Form der bedarfsgerechten und flexiblen Nutzung von IT-Leistungen. Diese werden in Echtzeit als Service über das Internet bereitgestellt und nach Nutzung abgerechnet. Damit ermöglicht Cloud Computing den Nutzern eine Umverteilung von Investitions- zu Betriebsaufwand.

Big Data bedeutet für Unternehmen Kunden- und Lieferantendaten genau und mehrdimensional zu analysieren und daraus u. a. wertvolle Erkenntnisse für Geschäftentscheidungen oder für die Entwicklung neuer Produkte zu gewinnen.

Es sind diese und andere neue Technologien, mit denen Unternehmen unsere Zukunft gestalten und die sicherlich zu großen Veränderungen ganzer Industriezweige sorgen werden: So arbeitet beispielsweise der Miterfinder von Google

Street View, Sebastian Thrun, bereits an einer neuen Innovation: dem Google Driverless Car – einem Auto, das keinen Fahrer mehr braucht. Natürlich sind deshalb die etablierten Automobilhersteller damit beschäftigt, ihre Geschäftsmodelle zu sichern. Sie sind durch diese „Erdrutsch-Innovationen“ aus anderen Bereichen gewarnt. Dies ist nur ein Beispiel, das zeigt, was für eine enorme Welle der Veränderungen auf Unternehmen zurollt und sollte die Zweifler der Digitalisierung verstummen lassen.

Die Geschwindigkeit dieser Entwicklung ist enorm. Und während die Belegschaft deutscher Unternehmen im Durchschnitt immer älter wird, nimmt die Innovationsgeschwindigkeit stetig zu. Kunden fragen zunehmend nach Mehrwert, der Trend geht entweder zum Hochpreis- oder zum Low-Cost-Segment. Die Mitte stirbt zunehmend aus, während eine Vielzahl von Unternehmen die Zeichen der Zeit offenbar immer noch nicht erkannt hat: So laufen im Moment in Deutschland rund 80 % der Onlineumsätze über nicht einmal 100 Unternehmen. Ein Teil davon über Internetplattformen wie zum Beispiel Amazon, Zalando oder FlixBus, also über ganz neue Geschäftsmodelle, die es vor einigen Jahren noch gar nicht gab. Höchste Zeit also für Unternehmen, die eigenen Geschäftsmodelle zu überprüfen und die Digitalisierung als Chance zu ergreifen.

Digitales Förderprogramm auf Bundes- und Landesebene

Die Politik versucht bereits an vielen Stellen mit entsprechenden Förderprogrammen die Entwicklung vor allem auch im Mittelstand voranzutreiben und entsprechende Anreize zu schaffen. Durch eine wirtschaftspolitische Digitalisierungsstrategie werden Anreize geschaffen. So unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie mit der neuen Förderinitiative "Mittelstand 4.0 - Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse" Unternehmen beim intelligenten Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und stärkt damit ihre Wettbewerbsfähigkeit. Ziel ist es, im gesamten Bundesgebiet bis zu fünf Kompetenzzentren einzurichten und zu fördern. (Quelle: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Digitale-Welt/Mittelstand-Digital/mittelstand-4-0.html>)

Auch auf Länderebene gibt es entsprechende Initiativen. Ein Beispiel mit Vorbildcharakter ist Bayern: Die bayerische Landesregierung sieht Digitalisierung als den Innovations treiber des 21. Jahrhunderts, der nachhaltiges Wirtschaftswachstum ermöglicht. Es wurde daher die Zukunftsstrategie „Bayern Digital“ ins Leben gerufen, mit der ein Maßnahmenpaket von insgesamt zwei Milliarden Euro bis 2019 bereitgestellt wurde. Dies beinhaltet Unterstützungsleistungen für den bayerischen Mittelstand, z. B. einen Digitalbonus, und Investitionen für ein flächendeckendes Internet (Quelle: <https://www.bayern.land>tag.de/aktuelles/sitzungen/aus-dem-plenum/debatte-zur-regierungsklaerung bayern-digital/>)

Digitalisierung 2020

Digitalisierung verlangt somit den Einsatz des gesamten betriebswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Instrumentariums. Denn wenn wir am Ende der Digitalisierungsphase, also in etwa 10 bis 15 Jahren, fragen: „Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg?“ Dann wird das zusammengefasste Ergebnis wieder heißen: Innovationen bei Produkten und Fertigungstechnologien, qualifizierte Mitarbeiter und die Kosten nicht aus den Augen verlieren! Der typische betriebswirtschaftliche Dreisprung also!

The screenshot shows the official website for Bayern Digital. At the top, there's a banner with the text "Bayrisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie" and the Bavarian coat of arms. Below the banner, the main navigation menu includes "THEMEN", "INITIATIVEN", "MINISTERIUM", "SERVICE", and "PRESSE". A search bar and a "Suchbegriff eingeben LOS" button are also present. The "THEMEN" menu is expanded, showing categories like "Wirtschaft & Standort", "Mittelstand & Handwerk", "Internationalisierung", "Digitalisierung & Medien" (which is highlighted in blue), "Energie & Rohstoffe", "Innovation & Technologie", and "Tourismus". The "Digitalisierung & Medien" section features three blurred images of people in professional settings. Below this, there's a breadcrumb trail "Themen > Digitalisierung & Medien > Bayern Digital". On the right side, there are download links for "Zukunftsstrategie BAYERN DIGITAL PDF (997 KB)" and "Zusammenfassung der Zukunftsstrategie BAYERN DIGITAL PDF (1102 KB)". A "BAYERN DIGITAL" logo is prominently displayed. The central content area discusses how digitalization changes society and the economy, mentioning topics like mobility, information access, and quality of life. A "Bildergalerie" section shows small thumbnail images of people using technology. At the bottom right, there's a "Video" link.

Quelle: www.stmwi.bayern.de/digitalisierung-medien/bayern-digital/

Im Gespräch mit Norbert Samhammer, CEO der Samhammer AG



Norbert Samhammer ist Gründer, Inhaber und Vorstandsvorsitzender der Samhammer AG.

Was ist das Erfolgsrezept bei der Samhammer AG im Rahmen der Herausforderungen durch die Digitalisierung?

Norbert Samhammer: Die Digitalisierung trifft auch und in besonderem Maße die Samhammer AG, ebenso wie viele andere Unternehmen. Um ihr begegnen zu können, gilt es, sie grundlegend zu verstehen. Dabei stellen sich eine ganze Reihe zentraler Fragen: Was versteht man unter Digitalisierung im globalen Sinne? Welche soziologischen und marktwirtschaftlichen Veränderungen werden wir in den nächsten Jahren voraussichtlich zu erwarten haben? Welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf unser Geschäftsmodell?

Es geht also vor allem um Veränderung?

Norbert Samhammer: Jeremy Rifkin hat sich in seinem sehr beachteten Buch „Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft“ intensiv und zukunftsorientiert mit den Auswirkungen und Veränderungen der Digitalisierung beschäftigt. Jedes erfolgreiche Unternehmen hat eine erfolgreiche Vergangenheit. Die Märkte verändern sich aber ständig, und mit ihnen Kunden und deren Anforderungen. Verpasst ein Unternehmen diesen Veränderungsprozess und verweilt es zu lange in seiner „Erfolgskomfortzone“, so kann es schnell kritisch werden.

Mit welcher Geschwindigkeit wird sich dieser Wandel vollziehen?

Norbert Samhammer: Die Digitalisierung kommt nicht über Nacht, aber sie kommt! Eine gute Übung der Digitalisierung zu begegnen, ist die „7-Jahresmethode“. Gehen Sie doch einmal sieben Jahre zurück: Welche Kunden, Produkte, Dienstleistungen bestimmten vor sieben Jahren Ihren Unternehmenserfolg? Welche bestimmen den Erfolg heute? Und welche Kunden, Produkte und Dienstleistungen werden es wohl in sieben Jahren sein?

Können Sie uns konkrete Beispiele aus Ihrem unternehmerischen Umfeld nennen?

Norbert Samhammer: Die Samhammer AG ist ein international tätiges Dienstleistungsunternehmen mit dem Schwerpunkt in der Erfassung und Lösung von technischen Störungen. Unsere Auftraggeber sind große internationale Industrieunternehmen, welche uns ihr wertvollstes Gut, ihre Kunden und Anlagen, anvertrauen. Vor sieben Jahren gingen etwa 70 % der Störungsmeldungen per Telefon ein und weitere 30 % per E-Mail. Heute erhalten wir nur noch 50 % per Telefon und 50 % per E-Mail.

Wie wird dies wohl in sieben Jahren sein?

Norbert Samhammer: Wir erwarten etwa nur 20 % der Störungsmeldungen per Telefon, 20 % per E-Mail und etwa 60 % über das „Internet der Dinge“. Ein



neuer Informationskanal, der heute noch keine Bedeutung hat, wird 60 % des Störungseingangs übernehmen! Dies zu erkennen und die daraus resultierenden Herausforderungen und Chancen abzuleiten ist enorm wichtig.

Können Sie uns ein zweites Beispiel nennen?

Norbert Samhammer: Werden heute noch für die Erkennung und Behebung einer Störung exemplarisch im IT-Bereich durchschnittlich zehn Minuten benötigt, so ist es die Zielsetzung der Samhammer AG diesen Wert in drei Jahren um 70 % zu reduzieren! Die Digitalisierung bietet hier große Chancen für hohe Produktivitätsverbesserung in unserer Arbeitswelt von morgen. An diesen beiden Beispielen ist ersichtlich, wie sich Geschäftsprozesse und oftmals damit einhergehend auch Businessmodelle verändern werden. Die Treiber dieser Veränderung sind unsere Kunden, unser Wettbewerb und im besten Fall unsere eigene marktführende Innovationskraft. Die Digitalisierung bietet uns Chancen, neue Wertschöpfungsmodelle zu entwickeln und ausgetretene Wettbewerbspfade zu verlassen.

Bleibt letztlich die Frage nach der Innovationskraft und Innovationskultur eines Unternehmens und insbesondere nach der Umsetzungskraft.

Norbert Samhammer: Genau, denn Sie wissen ja sicher: „Hauptbedenkenträger“ lauern an jeder Ecke eines Unternehmens und sind stetig auf der Suche nach Verbündeten. Neue Geschäftsmodelle entstehen nicht neben dem Alltagsgeschäft. An guten Ideen mangelt es uns weiß Gott nicht, aber „jede Idee ist nur dann eine gute Idee, wenn sie umgesetzt ist“, sagt ein Sprichwort. Und gerade mit der „nachhaltigen Umsetzungskraft“ hapert es sicherlich in dem ein oder anderen Unternehmen. Einen klaren Businessauftrag, ein fundierter Businessplan, Freiräume für die besten Leute, die Einbindung externer Experten und Querdenker, eine grüne Wiese für die Aufbausituation, keine organisatorischen Grenzen, systemische Führung und ein adäquates Budget für mindestens die nächsten drei Jahre sind die Grundvoraussetzungen um die Digitalisierungs-Chancen auszuloten.

Ihr Motto lautet also: Besser auf neuen Wegen etwas stolpern, als alte Pfade nicht verlassen?

Norbert Samhammer: Und stolpern kann auch mal hinfallen heißen. Alles Neue birgt Erkenntnisse. Und um diese Erkenntnisse geht es im Kern. Ohne neue Erkenntnisse, ob Erfolge oder Misserfolge, gibt es keinen Nährboden für Veränderungen. Diese Erkenntnisse sind es, welche es gilt, sorgsam in unsere Business-Entwicklung, in unsere Digitalisierungs-Entwicklung aufzunehmen.

Samhammer AG

Die Samhammer AG ist ein international tätiger Full Service Dienstleister mit den Geschäftsfeldern Call Center, e-Commerce sowie Terminal Service. Seit 25 Jahren bietet die Samhammer AG professionelle, nachhaltige und maßgeschneiderte Dienstleistungen für führende nationale und internationale Unternehmen.

Mit mehr als 450 Mitarbeitern setzt die Samhammer AG neue Maßstäbe für exzellente und effiziente Dienstleistung. Das Motto „Mit Service Menschen begeistern“ steht für gelebte Service Excellence, die sich am Kunden orientiert und kombiniert höchste Qualität, flexibles Gestalten von Geschäftsprozessen sowie die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Das werteorientierte Management ist Kunden wie Mitarbeitern dafür eine Leitlinie.

Unsere Auswahl „erfolgreicher Unternehmen“

Bei der Auswahl erfolgreicher Unternehmen haben wir vor allem auf wirtschaftliche Stabilität und Zukunftsfähigkeit sowie eine angemessene Eigenkapitalquote, Profitabilität als auch auf eine durchgängig positive Geschäftsentwicklung – also nachhaltiges Wirtschaften – geachtet, branchenübergreifend und unabhängig von der geografischen Verteilung innerhalb Deutschlands. Die Bewertung erfolgte auf Grundlage frei zugänglicher Quellen und Datenbanken.

Da wir mit unserer Untersuchung keine direkte Bewertung von Unternehmen vornehmen möchten, haben wir uns dazu entschlossen, die mehr als 400 analysierten kleinen, mittleren und großen mittelständischen Unternehmen nicht zu benennen.

Als „Repräsentanten“ deutschen mittelständischen Unternehmertums lassen wir stellvertretend dafür Axel Marx, CEO der STAEDTLER Gruppe, Johann Weber, Vorstandsvorsitzender der Zollner Elektronik AG sowie Norbert Samhammer, CEO der Samhammer AG zu Wort kommen.



Über den Autor

Prof. Dr. Thomas Edenhofer ist Partner bei Baker Tilly und berät seit über 20 Jahren als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater national und international tätige mittelständische Unternehmensgruppen unterschiedlicher Branchen und Größen. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg tätig und referiert vor allem vor Gesellschaftern, Aufsichtsräten/Beiräten und Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen über strategische Themen sowie Internationalisierung oder Corporate Governance und Compliance. Durch seine langjährige Erfahrung weiß er ganz besonders, wie die Stakeholder mittelständischer Unternehmen denken und mittelständische Unternehmen funktionieren.

Prof. Dr. Thomas Edenhofer



Baker Tilly
Fürther Straße 212
90429 Nürnberg
Telefon: +49 911 65069-610
thomas.edenhofer@bakertilly.de

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit unserer Untersuchung den einen oder anderen Hinweis geben konnten, mit dem Sie den Weg Ihres Unternehmens weiter erfolgreich beschreiten können. Schauen Sie sich etwas ab: Von den Besten!



Baker Tilly: ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratung

Vier Perspektiven.
Eine Lösung.

Für die Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater bei Baker Tilly ist die enge interdisziplinäre Zusammenarbeit selbstverständlich. Sie ist für uns deshalb nicht nur eine sinnvolle Ergänzung, sondern das zentrale Element unserer Beratung.

Wirtschaftsprüfer

Audit

- Abschlussprüfungen
- Betriebswirtschaftliche Prüfungen
- Prüferische Durchsichten
- Sonderprüfungen

Advisory

- Compliance- und Risikomanagement
- Due Diligence
- HGB-Rechnungslegung
- Innenrevisionen
- IT-Advisory
- Internationale Rechnungslegung
- Internes Kontrollsysteem
- Optimierung des Rechnungslegungsprozesses
- Valuation

Rechtsanwälte & Steuerberater

Recht

- Arbeitsrecht
- Bank-, Finanz- und Kapitalmarktrecht
- Compliance
- Energierecht
- Gesellschaftsrecht
- Handels- und Vertragsrecht
- Immobilienrecht
- Insolvenzrecht
- Intellectual Property
- Mergers & Acquisitions
- Prozesse und Mediation
- Steuer- und Wirtschaftsstrafrecht
- Vergaberecht und Öffentliches Recht
- Vermögensnachfolge, Schenken und Erbrecht

Steuern

- Compliance und laufende Steuerberatung
- Internationales Steuerrecht
- Nachfolgeplanung, Vermögen und Stiftungen
- Steuerbefreite Organisationen
- Steuerstrukturberatung
- Steuerrecht öffentlicher Unternehmen
- Stiftungen
- Transfer Pricing
- Tax Compliance
- VAT

Unternehmensberater

- Ergebnissteigerung
- Financial Engineering
- Financial Modelling & Valuation
- Interimsmanagement
- Insolvenznahe Beratung
- M&A-Beratung
- Restrukturierungsberatung
- Strategieentwicklung

Globale Leistung. Lokale Verantwortung.

In unserem internationalen Netzwerk Baker Tilly International, das in 147 Ländern und mit 30.000 Mitarbeitern weltweit vertreten ist, unterstützen wir seit 2005 unsere Mandanten auch weltweit.

Internationale Projekte steuern wir nach dem Lead Partner-Prinzip auf der ganzen Welt so, wie wir es auch in Deutschland seit vielen Jahren erfolgreich praktizieren.

30.000 Mitarbeiter
in 147 Ländern

2.933 Partner
in 769 Büros weltweit

Direkte Kommunikationswege
über den mandatsbetreuenden Partner in globale Teams

Internationale Expertise

auch vor Ort in Deutschland mit
Eastern Europe Desk
und US Tax Desk

Zugriff auf
internationale Top-Berater
mit exzellenten Kenntnissen
der Marktsituation im Zielland

Projektverantwortung
nach dem Lead Partner-Prinzip

Baker Tilly

Baker Tilly gehört zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften Deutschlands und ist Teil des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater bieten gemeinsam ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen an.

Baker Tilly entwickelt Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind und setzt diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. Auf Basis einer unternehmerischen Beratungsphilosophie stellen die mandatsverantwortlichen Partner interdisziplinäre Teams aus Spezialisten zusammen, die den jeweiligen Projektanforderungen genau entsprechen.

Die interdisziplinären Kompetenzen sind gebündelt in den Competence Centern Financial Services, Fraud • Risk • Compliance, Health Care, Private Clients, Public Sector, Real Estate, Restructuring, Schifffahrt, Sport, Transactions sowie Valuation.

In Deutschland ist Baker Tilly mit 1.030 Mitarbeitern an elf Standorten vertreten. Für die Beratung auf globaler Ebene sorgen über 30.000 Mitarbeiter in 147 Ländern innerhalb des weltweiten Netzwerks unabhängiger Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften Baker Tilly International.

Baker Tilly

Tel.: +49 800 8481111

kontakt@bakertilly.de

www.bakertilly.de

Berlin, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt a. M., Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg, Schwerin, Stuttgart

An independent member of Baker Tilly International

© 2017 Baker Tilly, Düsseldorf, alle Rechte vorbehalten



Like us on Facebook