

Digitalisierung

Finanzen

Energiewende

Nachfolge

Christine Günther & Oliver Fietz | Digitalstab

# Beitragsserie: Zukunftsfähigkeit durch digitale Technologien

## Teil I: Zukunftsfähigkeit im Mittelstand sichern

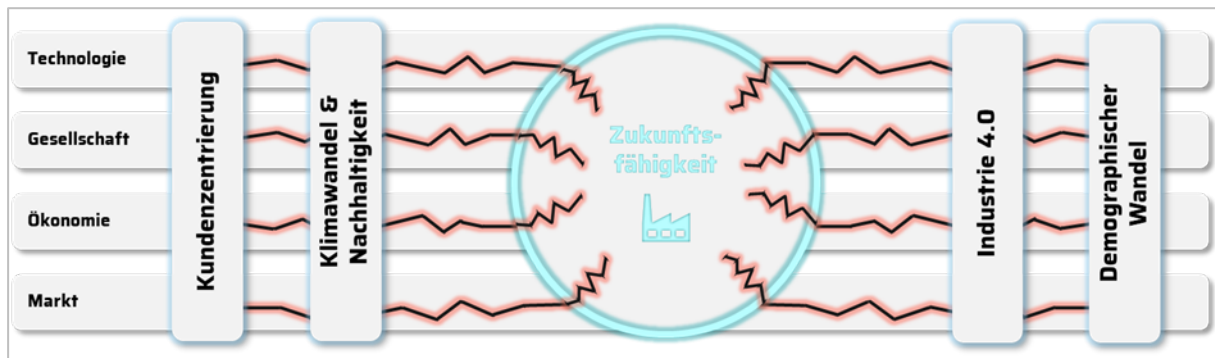
29. Oktober 2020

# Zukunftsfähigkeit durch digitale Technologien

## Teil I: Zukunftsfähigkeit im Mittelstand sichern

Die Stärke vieler erfolgreicher Mittelständler besteht darin, sich mit hoher Effizienz und allen Prozessen auf die Produkte und Leistungen zu fokussieren, mit denen sie erfolgreich geworden sind. Das ist eine gute Eigenschaft. Oftmals macht sie aber genau diese Stärke angreifbar, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern oder äußere Einflüsse auftauchen. Dazu zählen etwa wachsende Kundenbedürfnisse, neue Technologien und Marktleistungen, veränderte Regulatorik oder Umwelteinflüsse. Diese begünstigen neue Wettbewerber. Veränderte Wertschöpfungsketten aber ermöglichen auch neue Absatzmärkte und Kooperationen.

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die *Zukunftsfähigkeit* von mittelständischen Unternehmen



Um sich daran anzupassen, oder gar solche Veränderungen anzuführen, steht genau das Effizienzdogma, die darauf optimierten Prozesse und Führungsziele, im Wege. Wichtiger sind dann Ansätze wie Exploration, Portfoliosteuerung, Fehlerkultur, datenbasierte Entscheidungen und laufende Produktanpassungen nach Marktfeedback.

### Zukunftsfähigkeit ist die aktive Nutzung von Stärken – Daten – Marktentwicklungen

In diesem Artikel und an dem Best Practice SYFIT zeigen wir auf, wie der Aufbau eines Spielbeins *neben dem vorhandenen Standbein* gelingt, dabei Technologie schrittweise eingesetzt wird und damit auch die Unternehmenskultur zukunftsfähiger wird.

### Wie kann man Zukunftsfähigkeit definieren, bewerten und fördern?

Mit dem Ziel Zukunftsfähigkeit vor Augen, können alle relevanten Facetten Ihres Unternehmens unter drei Aspekten betrachtet und bewertet werden.

<sup>1</sup> Christine Günther und Oliver Fietz sind Geschäftsführer und Inhaber der [DigitalStab Unternehmensberatung GmbH](#). DigitalStab ist eine umsetzungsorientierte Unternehmerberatung für den deutschen Mittelstand, die auf die Verbesserung der Zukunftsfähigkeit seiner Kunden fokussiert ist. Über 60 zukunftsorientierte und digitale Geschäftsaufbauten sind in den letzten 25 Jahre geschafft und über Wachstumsschwellen manövriert worden.

## 1) **Kerngesundheit**

Ein starkes Standbein ermöglicht ein starkes Spielbein für Weiterentwicklungen und eine auskömmliche Transformation. Die Kernkompetenz der Mittelständler ist somit ein ausgesprochen wichtiger Teil der Zukunftsfähigkeit. Ist jetzt alles gut? Wie bereits erwähnt ist nicht das optimierte Kerngeschäft selbst problematisch, sondern der singuläre Fokus hierauf. Wie auch für den Facharbeiter lebenslanges Lernen immer wichtiger wird und sich Berufe stetig verändern – man vergleiche nur einen Automechaniker aus den Neunzigern mit einem Mechatroniker von heute – so stellt sich das für die häufig hochspezialisierten Traditionsunternehmen sehr ähnlich dar. Die Bewertung seines Kerngeschäfts ist für keinen Unternehmer Neuland, mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit und den hier besprochenen Dreiklang kommt jedoch ein Baustein hinzu. Der erste Schritt auf dem Weg der Veränderung muss sein, den Erfolg des eigenen Kerngeschäfts wirklich zu verstehen.

Analysieren Sie Ihre Stärken und Herausforderungen neutral und ehrlich. Vielleicht brauchen Sie für diesen Schritt einen externen Blick. Denn es ist notwendig sich dabei von dem Bild zu lösen, das Sie vermitteln möchten und das Mitarbeitern, Kunden und Partnern täglich kommuniziert wird. Das fällt niemandem leicht, man ist schließlich Überzeugungstäter und vieles davon ist ja auch richtig, allerdings entgehen den Betroffenen häufig die langsamen Veränderungen. Dieser Schritt bietet große Chancen, wer ergebnisoffen seine tatsächlichen Assets herausarbeitet, kann traditionelle Stärken und Fähigkeiten erfolgreich nutzen, übertragen und weiterentwickeln.

## 2) **Veränderungsfähigkeit**

Ohne die Fähigkeit bewusster und gelenkter Veränderung ist die Zukunftsfähigkeit - selbst mit guten Ideen und aktuell vollen Auftragsbüchern - kaum zu gewährleisten. Die Firmenkultur hat dabei den Löwenanteil, zwar hört man allenthalben von den anstehenden Umwälzungen und notwendigen Veränderungen im Zeichen der Digitalisierung, jedoch zeichnen sich Organisationen durch besonders starke Beharrungskräfte aus.

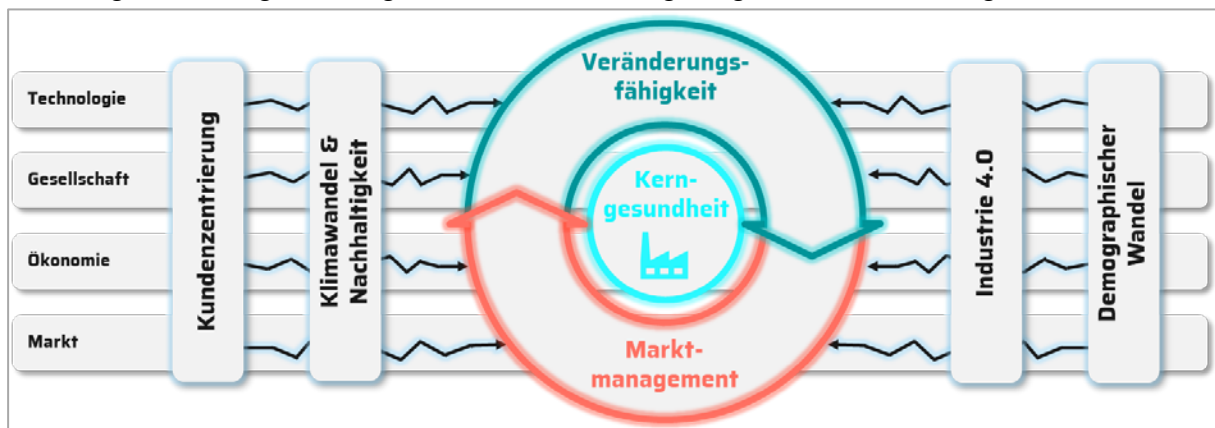
Die Unternehmensführung steht dem jedoch nicht hilflos gegenüber, im Gegenteil. Der zentrale Leitsatz echter Veränderungsfähigkeit ist Lernen-Bauen-Messen und die Organisation kann nur durch das Vorbild der Unternehmensführung erfolgreich damit infiziert werden. Der Schlüssel besteht darin, Daten und Business-Case basierte Entscheidungen und nicht Bauchentscheidungen zu treffen, oder gebildete Meinungen nicht mehr zu hinterfragen. Die stetige Analyse und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und Segmenten ist damit ebenso Teil dieser Managementaufgabe. Führen und bewerten Sie über objektiv messbare und erreichbare Ziele und Werte. Das fördert die Prozessflexibilität und - richtig angewendet - auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Viele Mittelständler blicken zu Recht stolz auf Ihre Unternehmensgeschichte und das Erreichte zurück. Nutzen Sie Ihre Unternehmenswerte als Richtschnur bei Veränderungsprozessen, aber haben Sie den Mut „Unternehmenswahrheiten“ zu hinterfragen. Werte sollten inspirieren und als Leitplanken für Freiräume sorgen, nicht Initiative im Keim ersticken.

### 3) Marktmanagement

Schaffen Sie es, die eigenen Überlegungen für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens erfolgreich von den Impulsen und Geschäftsideen am Markt bereichern zu lassen und für sich zu nutzen? Dann haben sie vermutlich bereits eine fortlaufende Markt- und Kundenanalyse, sowie Wettbewerber-Benchmarking als Basis für ein erfolgreiches Marktmanagement eingeführt.

Die eben umrissene Veränderungsfähigkeit des Unternehmens benötigt für die aktive Nutzung von Daten und Informationen für seine Entscheidungen ein proaktives Marktmanagement, um Marktentwicklungen als Chancen nutzen und mit diesem Wissen stetig die eigene Positionierung und Differenzierung optimieren zu können. Wenn Sie die identifizierten bestehenden Kernstärken transferieren und in anderen Branchen nutzen, beispielsweise über Kooperationen, dann können Sie damit neue Potentiale schaffen oder Ihr Unternehmen aus der Nische holen.

Abbildung 2: Dreiklang aus Kerngesundheit, Veränderungsfähigkeit und Marktmanagement



#### Welche Rolle spielen digitale Technologien für die Zukunftsfähigkeit?

Jetzt lesen Sie gerade einen Artikel zum Themenschwerpunkt Zukunftstechnologie und es wurde bisher nicht über Technik gesprochen. Das liegt daran, dass Digitalisierung und die genutzten Technologien nicht isoliert vom Kerngeschäft zu betrachten sind, sondern im Gegenteil tief integriert das Gesamtunternehmen befördern sollen. Es ist eine systemische Weiterentwicklung der Gesellschaft, die auch für die Wirtschaft voller Chancen steckt. Grundsätzlich ist Digitalisierung in Unternehmen überall dort sinnvoll, wo sie perspektivisch Mehrwerte bietet und darum wirtschaftlich angebracht ist. Konkret gehen wir auf die Anwendung von Technologie im folgenden Praxisbeispiel ein.

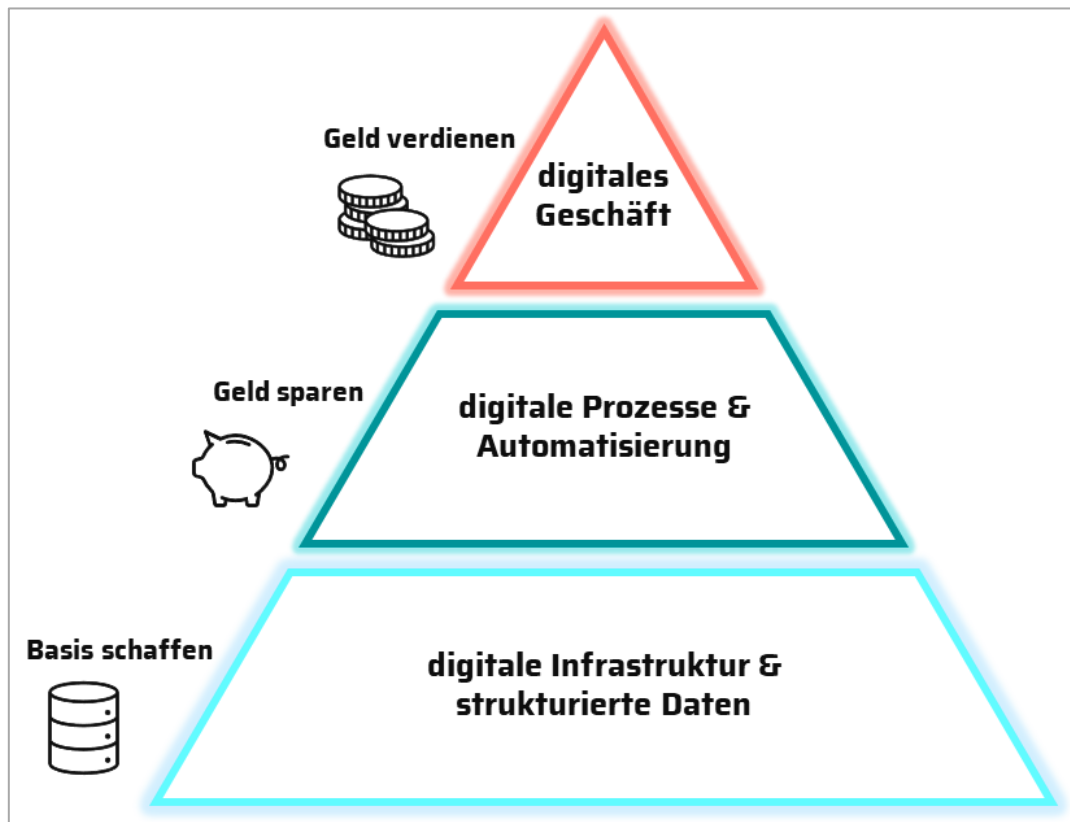
#### Zukunftsfähigkeit durch digitale Technologien sichern? Das Beispiel der SYFIT GmbH

Die SYFIT GmbH ist ein junges, flexibles Software-Unternehmen aus Aalen in der Region Ostwürttemberg. Die Gründung erfolgte Ende 2016 und mittlerweile sind 15 Mitarbeiter für SYFIT tätig. Die Expertise und das technische Know-how des Teams kommen aus einer jahrzehntelangen Praxiserfahrung im produzierenden Gewerbe. SYFIT ist ein Joint Venture eines mittelständischen Unternehmens und der Deutschen Telekom.

Das Beispiel SYFIT macht viele der angesprochenen Themen greifbarer und verdeutlicht entlang der *Digitalisierungspyramide* (s. Abbildung) wie niedrigschwellig die eingesetzte

Technologie im ersten Schritt sein kann. SYFIT ist entstanden aus dem internen Bedarf eines führenden Herstellers von prüfrelevanten Kettensystemen für sich selbst und seine Kunden die Betriebsmittelprüfung zu vereinfachen.

Abbildung 3: Die Digitalisierungspyramide – in Stufen zum erfolgreichen digitalen Geschäft.



Die digitale Betriebsmittelprüfung „*AYE-D.NET*“ von SYFIT bietet sich als Beispiel in besonderer Weise an, denn es zeigt, wie mit einer stufen- oder schrittweisen Entwicklung ein digitales Geschäft aufgebaut werden kann.

Jeder Arbeitgeber/Unternehmer ist verantwortlich für die Bereitstellung sicherer Arbeits- und Betriebsmittel. Deshalb sind die regelmäßigen Überprüfungen nach der Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) gesetzlich vorgeschrieben. AYE-D.NET bietet eine unkomplizierte digitale Pflege und Analyse der Betriebsmittel sowie die Verwaltung von Produktdaten, Prüfberichten und Dokumenten. Ein [Erklärvideo](#) stellt die digitale Betriebsmittelprüfung AYE-D.NET genauer vor. Der Weg zu einem erfolgreichen digitalen Geschäft erfolgte über die folgenden drei Stufen:

❖ **Stufe 1: Basis schaffen**

Um die eigenen Stärken analysieren zu können, datenbasierte Entscheidungen zu treffen oder über die Digitalisierung von Prozessen nachzudenken, muss zunächst die Basis geschaffen werden. Hierzu gehört neben notwendiger IT-Infrastruktur, die Umstellung von Listen und Tabellen hin zur Erfassung strukturierter Daten in Datenbanken, die Sicherstellung der Datenqualität genauso wie entsprechende Konzepte zum Datenschutz und der IT-Sicherheit. SYFIT hat entsprechend dieser Logik die analogen Ketten digital gemacht. Das wurde im ersten Schritt niedrigschwellig durch

aufgeklebte Barcodes erreicht. Hierdurch war die Basis für die Umstellung des Prozesses von Listen auf eine schlanke Softwarelösung geschaffen.

❖ **Stufe 2: Geld sparen**

Im ersten Schritt konnte durch das Scannen der Barcodes die Durchführung und Dokumentation der Betriebsmittelprüfung mit wenig Investment und einem schnellen Return on Investment (ROI) stark vereinfacht und gleichzeitig die Datenqualität erhöht werden. Darauf aufbauend konnten weitere Prozesse digitalisiert, neue Daten erfasst und analysiert werden und mit der Weiterentwicklung der Lösung kamen neue Anwendungsszenarien und eingebundene Technologien wie RFID, Bluetooth Low Energy oder narrowband IoT hinzu.

❖ **Stufe 3: Geld verdienen**

Der erste digitalisierte Prozess und die dafür entwickelte schlanke Software waren somit die Vorstufe der heute von SYFIT angebotenen Lösungspalette. Schnell hat sich abgezeichnet, dass die entwickelte Lösung einen echten Mehrwert, nicht nur für die eigenen Kunden bietet. Auch zeigte die Weiterentwicklung der Lösung sogar Potentiale die Wertschöpfung der Kunden zu verlängern, z.B. durch die Digitalisierung des Serviceprozesses – zur konkreten RFID basierten Lösung mehr im [Interview](#). Also wurde die Chance ergriffen und aus dem ursprünglichen Service für die eigenen Kunden wurde ein neues Standbein, in diesem Fall in Form einer Ausgründung, aufgebaut.

**Fazit: Zukunftsfähigkeit im Mittelstand durch digitale Technologien sichern**

Die traditionelle Stärke mittelständischer Unternehmen besteht darin, sich mit hoher Effizienz auf erfolgreiche Produkte und Leistungen zu fokussieren. In Zeiten radikalen Wandels, in denen sich Rahmenbedingungen z.B. durch neue Technologien verändern, gerät dieses Modell jedoch zunehmend unter Druck.

*Kerngesundheit, Veränderungsfähigkeit und Marktmanagement* sind dabei drei zentrale Aspekte, an denen sich mittelständische Unternehmen ausrichten können, um ihre eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die strategische Einführung digitaler Technologien und Prozesse lässt sich entlang dieser drei Aspekte planvoll und zielbestimmt angehen. Auf diese Weise können etablierte Mittelständler ihre Unternehmenskultur zukunftsfähiger gestalten, ohne ihr Kerngeschäft zu vernachlässigen. Anhand des Best-Practice-Beispiels von SYFIT wurde aufgezeigt, wie neben dem eigentlichen Kerngeschäft schrittweise neue Technologie eingesetzt und ein erfolgreiches zweites Geschäftsstandbein aufgebaut wurde – ein Standbein, mit dem zunächst Geld gespart und jetzt Geld verdient wird, mit dem sowohl Bestands- als auch neue Kundengruppen erreicht werden.