



Fortschreitende Digitalisierung ist eine Tatsache, in mittelständischen Unternehmen aber noch eine Herausforderung.

*Bild: flashmovie
– Adobe.Stock*

Mittelstand braucht Hilfe bei Digitalisierung

Digitalisierung geht noch zu schleppend voran

Deutschlands Mittelstand genießt einen exzellenten Ruf in der Welt: Innovation, Fleiß und Qualität sind nur einige der Attribute, die den hiesigen KMUs zugeschrieben werden. In den vergangenen Jahren bröckelte dieses Image. Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft verliert den Anschluss – und spürt den Druck durch digitalisierte Wettbewerber.

Im europäischen Vergleich liegt Deutschland im grauen Mittelfeld, wenn es um die Digitalisierung geht. Ebenso zeichnet sich in den kleinen und mittelständischen Unternehmen hierzulande ein düsteres Bild: Mehr als jedes dritte KMU hat große Probleme, eine Digitalisierungsstrategie umzusetzen oder gar zu evaluieren. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Sie sehen den hohen Investitionsbedarf – auch in personeller Hinsicht – als größten Hemmschuh, sich dem digitalen Fortschritt zu öffnen und ihn zu nutzen. Auch die hohen

Anforderungen an die eigene IT sowie die Furcht vor Datenverlust werden in Befragungen oft genannt.

Ebenso zahlreich wie die Gründe sind die daraus resultierenden Konsequenzen für die digitalisierungsscheuen Unternehmen: Zwei von drei KMUs spüren einen verschärften Wettbewerbsdruck von Konkurrenten, die aus der Internet- und IT-Branche oder anderen Wirtschaftszweigen auf ihre Märkte drängen. Grund genug für die betroffenen Firmen, die Transformation anzugehen und die großen Lücken zu schließen. Bei-

spiele aus der Vergangenheit zeigen, dass beides auch ohne ausufernde Kosten und die Big-Four-Beratungshäuser geht: Schon kleine Maßnahmen können KMUs befähigen, sich nachhaltig zu digitalisieren – und zwar in dem Maße, in dem es für ihr Geschäftsmodell zu leisten ist.

Individueller Grad der Digitalisierung

Es gibt keine „One-size-fits-all“-Lösung. Jeder Betrieb hat völlig andere Anforderungen, Bedürfnisse und Reifegrade. Gleichzeitig gilt auch: Nicht jede Firma muss von Grund auf durchdigitalisiert sein. Eine Manufaktur beispielsweise lebt vom traditionellen Handwerk, braucht Digitalität also nur in einem gewissen Maße. Möglicherweise ergibt es Sinn, die Kundenkommunikation neu aufzustellen, interne Prozesse zu straffen – aber nicht unbedingt, das Geschäftsmodell nur um der Digitalisierung willen umzuwälzen. Ein mittelständisches Logistikunternehmen mit einem großen Lager, vielen Mitarbeitenden und außergewöhnlich umfangreichen Terminkalendern kann hingegen stark von einer umfassenden Digitalisierung profitieren. Im Ergebnis etablieren sie so eine effiziente Ressourcennutzung, optimal organisierte Lager und Termine sowie eine reibungslose Kundenkommunikation.

Für Unternehmen ist es unerlässlich, eine Grundlage zu schaffen, auf der sie ihre Digitalisierung aufbauen können. In Rahmen von Workshops wie beispielsweise dem „Booster Digitalisierung“ von Thost Projekt-

management stellen KMUs in enger Zusammenarbeit mit erfahrenen Digitalisierungs-Expert*innen die Weichen für ihre digitale Zukunft und sind anschließend in der Lage, die Vorteile langfristig und nachhaltig zu nutzen. Ein solcher Workshop ist nicht nur für Unternehmen sinnvoll, die mit ihrer digitalen Transformation noch nicht begonnen haben. Auch KMUs, die auf dem Weg in eine digitale Zukunft in eine Sackgasse geraten oder mit den Ergebnissen eines bereits umgesetzten Projekts nicht zufrieden sind, können von der Zusammenarbeit profitieren.

An Bedürfnissen ausrichten

Ein Digitalisierungsworkshop sollte sich auch an den Bedürfnissen und Zielen eines Unternehmens orientieren: Sie fungieren als Grundlage und Treiber für das weitere Vorgehen. Gemeinsam erarbeiten Digitalisierungs-Expert*innen und interne Verantwortliche Herausforderungen und Ansatzpotenziale sowie ein klares Zielbild, um vom Start weg ergebnisorientiert mit den Digitalisierungsmaßnahmen zu beginnen. Im Zuge eines Kickoff-Workshops identifizieren die Beteiligten Leitlinien und Erfolgsfaktoren, erstellen eine Roadmap für das weitere Vorgehen und klären die Frage, auf welchen Handlungsebenen die digitale Transformation stattfinden soll. In den seltensten Fällen geht es um das Geschäftsmodell selbst, sondern häufig um Produkte und Services, die Customer Experience, interne Prozesse oder die Wertschöpfungskette.

watttron



Die Experten für Thermoformen und Siegeln

100 % NACHHALTIGKEIT

100 % LEISTUNG

Genauigkeit und Effizienz:

- erhöht die Produktionsleistung
- spart Material und Energie
- ermöglicht die Verwendung von nachhaltigen Materialien



Besuchen Sie uns gern auf der Interpack!
Halle 13 / Stand B16



Schulung und Beratung der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Bestandteil der Weiterentwicklung zur Digitalisierung.

Bild: Thost



Die End-to-End-Sicht ist entscheidend: Digitalisierung sollte an der aktuellen Strategie und an der ganzheitlichen Betrachtung der Value Chain ausgerichtet werden. Denn nur wenn Unternehmen – über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus – zusammenarbeiten, entfalten sich alle Potenziale der Transformation umfassend. Ähnlich große Möglichkeiten bieten die Analyse, Nutzung und Integration von Daten, mit denen Unternehmen ihre Kund*innen besser verstehen und so ihre Produkte, Dienstleistungen, Webauftritte und Kommunikationsmaßnahmen zielgenauer daran ausrichten können. Kurzum: Eine zielgerichtete Digitalisierung ermöglicht es KMUs, sich nachhaltig zukunfts- und konkurrenzfähig aufzustellen.

Wo soll es hingehen?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen der Transformation besteht darin, die gesamte Belegschaft, nicht nur die IT-Abteilung, für die Digitalisierungsmaßnahmen zu sensibilisieren. Die Mitarbeitenden werden in einem Unternehmen arbeiten, das sich stetig wandelt und parallel zum Tagesgeschäft neue Maßnahmen umsetzt. Tragen Mitarbeitende dies nicht mit, werden die Maßnahmen ihr Potenzial nicht nachhaltig entfalten oder gar scheitern. Es ist unerlässlich, die Mitarbeitenden frühzeitig einzubinden und einzuweisen sowie Zielgruppen-orientierte Schulungen durchzuführen, um die Akzeptanz der Digitalisierungsmaßnahmen zu sichern.

Im Resultat beantwortet der Workshop die zwei wichtigsten Fragen: Wo liegt der Reifegrad des Betriebs und wie weit ist er schon digitalisiert? Was ist das Zielbild und wie hoch das Anspruchsniveau? Daraus leiten die Digitalisierungs-Expert*innen Maßnahmen ab, die auf das definierte Zielbild einzahlen. Schon in diesem Stadium sollten Unternehmen unbedingt an ein wertorientiertes Portfolio-Management denken, damit die unterschiedlichen Projekte, Maßnahmen und Portfolien miteinander verglichen, bewertet und gesteuert werden können.

Darauf aufbauend können die Verantwortlichen priorisieren, in welchem Bereich sie mehr, in welchem sie weniger Budget einsetzen wollen. So stellen die Unternehmen sicher, dass ihre Investition da ankommt, wo sie den höchsten Wirkungsgrad erreicht. Im Zuge des

Portfolio-Aufbaus sind auch die regulatorischen Anforderungen zu berücksichtigen. Die Governance ist von Branche zu Branche völlig unterschiedlich: Im pharmazeutischen Bereich herrschen beispielsweise deutlich strengere Vorschriften als in Handwerksbetrieben. Deshalb sollte die Regulatorik äußerst gewissenhaft betrachtet werden, um die Datensicherheit, Herstellungspraxis und Zulassungen von Medikamenten zu gewährleisten.

PM-Software als Stützpfiler

Die vielen umfangreichen Aufgaben, Maßnahmen und Herausforderungen zeigen, dass die Digitalisierung eines Unternehmens – auch abhängig vom Anspruchsniveau – ein tiefgreifendes Change-Projekt ist, das von versierten Digitalisierungs-Manager*innen durchgeführt werden sollte. Erfahrungsgemäß bietet sich ein hybrider Ansatz aus dem klassischen Projektmanagement an, bei dem der externe Dienstleister die Steuerung übernimmt, denn die Digitalisierung eines Unternehmens ist eine weitreichende Transformation, die aus vielen Teilprojekten besteht. Aufgrund der gerade in KMUs häufig begrenzten Ressourcen ist es daher besonders wichtig, Digitalisierungs-Expert*innen hinzuzuziehen. Sie haben derartig gelagerte Projekte mehrfach erfolgreich umgesetzt und können den Unternehmen die anstehende Mehrbelastung abnehmen, damit sich deren Personal auf das Tagesgeschäft konzentrieren kann: Das Daily Business darf während der Transformation zu keiner Zeit leiden.

Erfahrene IT-Projektmanager*innen können genau das sicherstellen und dabei helfen, Sicherheitsanforderungen umsetzen, das Testmanagement übernehmen und gleichzeitig dafür sorgen, dass die Budgets eingehalten werden. Die Zeichen der Zeit sind klar: Laut Digitalisierungsindex des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz befinden sich immer mehr kleine und mittlere Unternehmen auf dem Weg in eine digitalisierte Zukunft – allerdings zu langsam, um das Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu bleiben und ihr hervorragendes Image zu wahren. ●

Autor: Peter Schäfer, Leiter des Center of Competence „IT-Projektmanagement in der Digitalisierung“, Thost Projektmanagement