

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING

FLF

1

JANUAR 2023 · 70. JAHRGANG



DIGITALER
SONDERDRUCK

Die Digitalisierung ist angekommen im deutschen Mittelstand

Transparenzerfordernisse und Fachkräftemangel als Booster

Prof. Dr. Andreas Dahmen

GHK Management Consulting GmbH

Die Digitalisierung ist angekommen im deutschen Mittelstand

Transparenzerfordernisse und Fachkräftemangel als Booster

Die Pandemie zeigte dem deutschen Mittelstand auf, warum der Weg in die Digitalisierung so wichtig ist. Die Mittelständler versuchen diesen Schritt nun auch eifrig. Doch wie startet man ein umfassendes Digitalisierungsprojekt, was sind die richtigen Tools und wer im Unternehmen übernimmt die Projektleitung? Dies sind nur einige Hürden, an denen Digitalisierungsinitiativen scheitern. Die aktuelle Studie von GHK Management Consulting legt noch weitere Schwächen offen und zeigt entsprechende Lösungsansätze auf. (Red.)

Die Unternehmen im deutschen Mittelstand sind den letzten Jahren aufgewacht und starten verstärkt Digitalisierungsprojekte. Dass diese Entwicklung erst durch äußere Einflüsse wie die Coronapandemie, den zunehmenden Wettbewerbsdruck digitalisierter ausländischer Wettbewerber oder den dringenden Rat der den Mittelstand finanzierenden Institute an Fahrt gewinnt, ist typisch für mittelständische Unternehmen: Sie reagieren erst auf Notlagen anstatt sich in guten Zeiten für Krisen wettferst zu machen. Dies ist eine der zentralen Erkenntnisse der im Mai 2022 veröffentlichten neuen Studie der GHK Management Consulting GmbH zum Digitalisierungsgrad des deutschen Mittelstands.



PROF. DR. ANDREAS DAHMEN

ist Geschäftsführender Gesellschafter der GHK Management Consulting GmbH, Frankfurt am Main.

E-Mail:

Andreas.Dahmen@ghk-management.com

Digitalisierung ist heute eine immer größer werdende Herausforderung für deutsche Unternehmen – insbesondere für den deutschen Mittelstand: Der Digitalisierungsgrad ist entscheidend, um als deutsches Unternehmen zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei stellen die Unternehmen immer mehr fest, dass die digitale Transformation der operativen Geschäftsprozesse eine komplexe Herausforderung darstellt. Für viele Unternehmen ist es heute mehr denn je notwendig, den Digitalisierungsgrad aller kaufmännischen Geschäftsprozesse auf den Prüfstand zu stellen.

Objektiver Digitalisierungsgrad

Die Studie zielte darauf ab, den Digitalisierungsgrad deutscher mittelständischer Unternehmen objektiv zu untersuchen. Dies ist dadurch gelungen, dass der Digitalisierungsgrad nicht auf Basis von subjektiven Einschätzungen der Entscheider, sondern auf Basis tatsächlich vorliegender Fakten bestimmt wurde.

Methodisch wurde dazu zu Beginn der Befragung um eine Einschätzung des Status quo des eigenen Unternehmens gebeten, um anschließend anhand abgestimmter Fragen zu plausibilisieren, ob Abweichungen zwischen der Einschätzung und dem tatsächlichen Digitalisierungsgrad vorliegen. Die gestellten Fragen weisen in ihren Ergebnissen nicht nur auf den jeweiligen Status zum Digitalisierungsgrad der Unternehmen

hin, sondern sollen auch auf die Maßnahmen schließen lassen, die noch zu treffen sind, um zukünftig von einem hohen Digitalisierungsgrad profitieren zu können.

Deutscher Mittelstand ist digitaler als 2019

Dabei kam heraus, dass der zu Beginn genannte Digitalisierungsgrad am Ende der Befragung von den Probanden nicht mehr ganz so optimistisch eingeschätzt wurde. Die im Laufe der Studie gestellten Fragen haben im Bewusstsein der Teilnehmer offensichtlich dazu geführt, dass die Antworten der Fragen doch Lücken aufgedeckt haben, die zu Beginn der Studie als solche nicht identifiziert waren. An der Studie waren unter anderem Operational Services, eine Tochtergesellschaft der T-Systems, sowie die Taunus Sparkasse Bad Homburg beteiligt. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch das Accadis Institute of Digitalization der privaten Accadis Hochschule Bad Homburg (siehe Abbildung 1).

Die bundesweite Studie zum Digitalisierungsgrad des deutschen Mittelstandes 2022 von GHK hat gezeigt, dass die Digitalisierung im deutschen Mittelstand angekommen ist. Die befragten Entscheider geben an, dass ihr Unternehmen mit 93 Prozent digitaler ist als vor drei Jahren. Als entscheidender Auslöser mit 61 Prozent wird die Coronapandemie angegeben. 59 Prozent der befragten Entscheider sehen sich in Bezug auf den Digitalisierungsgrad „voll im Trend“, 17 Prozent sogar als „Vorreiter“.

Ebenso werden systemgestützte kaufmännische Prozesse als sehr wichtig erachtet. 88 Prozent der Entscheider halten dies für den Steuerungsbereich Finanzen/Controlling „wichtig“ oder „eher wichtig“. Allerdings geben nur 46

Prozent an, ein integriertes, bereichsübergreifendes IT-System für den Steuerbereich einzusetzen.

Bei der abschließenden Frage sind 46 Prozent der Befragten der Meinung, mit dem Digitalisierungsgrad der Digitalisierung in ihrem Unternehmen „überwiegend“ zufrieden zu sein, lediglich zwei Prozent sind es „voll und ganz“. Allerdings sind circa 52 Prozent der Entscheider nur „teilweise“, „kaum“ oder „überhaupt nicht“ zufrieden. Mit ihrer aktuellen Systemlandschaft fühlen sich 50 Prozent gegenüber 28 Prozent im Jahr 2019 „überwiegend“ gut vorbereitet für die Herausforderungen der Digitalisierung, lediglich sechs Prozent sind es „voll und ganz“.

The German Mittelstand goes to Cloud

Die Auswertungen der Studie zeigen, dass der deutsche Mittelstand in die Cloud geht. 30 Prozent beziehen Cloud-Services aus Azure, 18 Prozent aus AWS und 14 Prozent aus Google. Immerhin 39 Prozent geben eine Kombination an – sogenannte Hybrid-Lösungen. Rund 53 Prozent stützen sich bei der Transformation auf die Expertise externer Partner. 47 Prozent präferieren Inhouse-Lösungen. 38 Prozent der Befragten geben an, „voll und ganz“ oder „überwiegend“

Erfahrung mit der Prozesstransformation und Applikation in die Cloud zu haben – 43 Prozent „teilweise“.

Die Entscheider geben mit knapp 50 Prozent an, Kostenreduzierungen durch den Einsatz von Cloud-Services zu erwarten. Nahezu 70 Prozent sehen Vorteile im Datenschutz und der Informationssicherheit. Dies verdeutlicht, dass Cybersicherheit eine entscheidende Rolle als Treiber für die Prozesstransformation in die Cloud spielt.

Beschleuniger der Digitalisierung

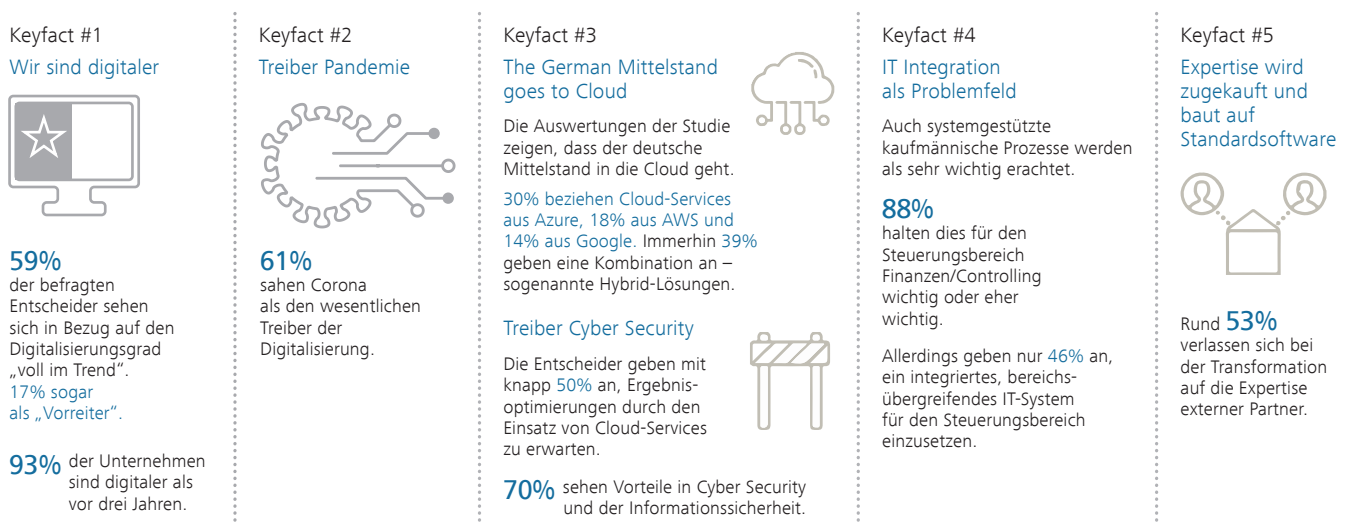
Und weiterhin sind es externe Einflüsse, die der Digitalisierung nach der Coronapandemie einen weiteren Booster verleihen. Der aktuelle Energiepreisanstieg und auch die Diskussion rund um grüne Technologien führen zu der Notwendigkeit, dass nun die typischen Finanziers des Mittelstands (Kreditinstitute, Leasing- und Factoring-Gesellschaften) wieder genauer hinsehen müssen, um die Vorgaben der Aufsicht zu erfüllen. Drückte man in der Pandemie eher ein Auge zu, was auch durch die entschärferten Insolvenzanforderungen möglich war, dreht sich gerade das Blatt und die mittelständischen Unternehmen müssen vermehrt und verstärkt Kennziffern zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens liefern.

Die zukünftigen ESG-Vorschriften werden ihren Teil dazu beitragen, dass es nicht mehr ausreichen wird, die üblichen Finanzkennzahlen den Finanziers zur Verfügung zu stellen, sondern auch operative Kennzahlen. Und wie können Unternehmen diesem erhöhten Transparenzerfordernis mit überschaubaren Ressourcen Herr werden: Durch Digitalisierung oder Automatisierung der Geschäftsprozesse.

Je größer, dezentraler und internationaler ein Unternehmen ist, umso eher muss die Digitalisierung hier unterstützen. Dies trifft vor allem den in den letzten Jahren typisch gewachsenen Mittelstand zwischen 100 Millionen Euro und knapp 1,5 Milliarden Euro Umsatz. Allerdings fehlt hier die Digitalisierung häufig, aber gerade diese Unternehmen weisen zunehmend einen enormen Kapitalhunger auf und sind nun dazu verdammt, diese automatisierten Kennzahlen zu liefern.

Ein weiterer externer Einfluss ist der sich weiter verstärkende Fachkräftemangel. Darunter leidet gerade der Mittelstand am stärksten, weil dieser die Löhne und Gehälter der Großkonzerne nicht bezahlen kann. Wenn man sich noch vor einigen Jahren von Mitarbeitern trennen wollte, stellte das Unternehmen parallel dazu neue Mitarbeiter ein, um so den Übergang und die Einarbeitungszeit si-

Abbildung 1: Die fünf Keyfacts der Studie zum Digitalisierungsgrad des deutschen Mittelstandes 2022



Quelle: GHK Management Consulting GmbH

cherzustellen, das Know-how der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, nicht verloren gehen zu lassen und die neuen Mitarbeiter gut einzuarbeiten. Dieses Vorgehen geben der aktuelle und auch der zukünftige Arbeitsmarkt nicht mehr her.

Eine Lösung für das sich verstärkende Problem ist die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und hier gerade der kaufmännischen Prozesse. Lange Zeit wurde gerade deren Automatisierung im ingenieurgetriebenen Mittelstand sträflich vernachlässigt. Nun müssen diese Versäumnisse nachgeholt werden, und zwar beschleunigt wie zum Beispiel die Meldungen von fehlenden Mitarbeitern bei der Sicherheitskontrolle an Flughäfen zeigt: Hätten die Flughafenbetreiber schon vor Jahren in Sicherheitsautomaten mit State-of-the-Art-Scan-Techniken investiert, wäre das ein oder andere Flugchaos sicherlich erspart geblieben. Aber gerade hier liegt auch eine Chance für den Mittelstand, um verloren gegangene Wettbewerbsfähigkeit durch zu hohe Personalkosten wieder zurückzugewinnen. Die Bekämpfung des Fachkräftemangels mittels der Digitalisierung kann somit die notwendig werdende Rückkehr zur geringer vom Ausland abhängigen Produktion in Deutschland beschleunigen.

Kosteneinsparungen als notwendiges Ergebnis

Und gerade im Mittelstand wird vehement darauf geschaut, dass sich Investitionen auch rechnen. Bisher wurde die IT in Unternehmen des Mittelstandes als

reiner Kostenblock angesehen und damit waren Investitionen wenig populär. Die Digitalisierung erfordert nun genau hier ein entschiedenes Umdenken. In einigen Unternehmen ist die Digitalisierung inzwischen sogar ein Möglichmacher geworden, um die Umsätze zu steigern oder überhaupt die Geschäftstätigkeit aufrechterhalten zu können.

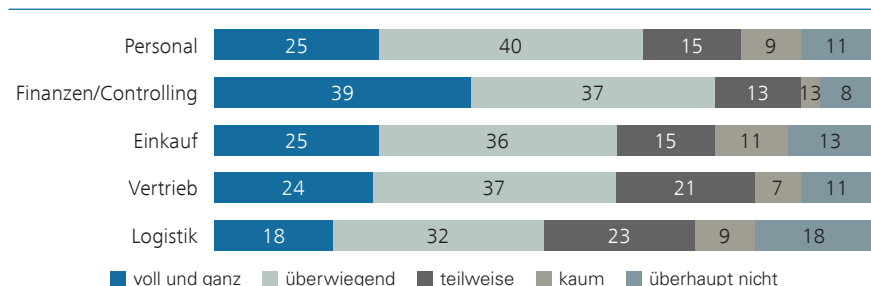
Aber auch in allen anderen Unternehmen sollte die Digitalisierung ein bedeutender Faktor werden, um Kosteneinsparungen zu realisieren. Nicht allen Entscheidern im Mittelstand ist dies bewusst, aber ein Blick auf die Standardisierungen von Prozessen, Standardsoftware-Implementierungen und die Kopf-Monopole von Mitarbeitern zeigt: Standardisierungen von Prozessen führen nicht nur dazu, dass alle Mitarbeiter – gerade in dezentralen Strukturen – die Prozesse gleich durchführen, sondern auch dazu, dass besser vergleichbar wird, was getan wird und Mittelständler Best Practices auch im eigenen Unternehmen nutzen können.

Diejenigen, die Prozesse kostengünstiger umsetzen, sind damit gute Beispiele für die anderen Kollegen. Diese Standardisierungen sind wiederum die Voraussetzung dafür, dass Digitalisierungen erfolgreich umgesetzt werden, weil nur dann der positive Effekt von Kosteneinsparungen tatsächlich erzielt wird. Und genau deshalb müssen Digitalisierungsprojekte mit der Entwicklung von standardisierten Soll-Prozessen starten, die dann wiederum Teil des Anforderungskatalogs von Auswahlverfahren für die passende Standardsoftware sind (siehe Abbildung 2).

Zudem führt der Einsatz von Standardsoftware zu deutlichen Kostensenkungen gegenüber dem Einsatz von Individuallösungen. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Studie: Es gibt eine eindeutige Verschiebung weg von Individualsoftware zu Standardsoftware-Implementierungen von 61 Prozent (2019) zu 81 Prozent (2022). Hierfür spricht auch die Verdopplung des Integrationsgrades mit Standardschnittstellen über alle Geschäftsprozesse hinweg, der von 24,4 Prozent (2019) auf 54,2 Prozent (2022) gestiegen ist. Ein deutliches Zeichen, das die entwickelten, standardisierten Soll-Prozesse stärker digital Ende-zu-Ende implementiert werden, um Produktivität und Effizienz zu steigern und damit Kostensenkungen auch tatsächlich realisieren zu können. Andererseits gehen knapp die Hälfte der Unternehmen im Mittelstand nicht so vor und sind damit in der Regel unzufrieden mit dem Ergebnis des Digitalisierungsprojekts, weil es nicht das gebracht hat, was man sich erwartet hat. Dies hat dann aber etwas mit dem Vorgehen im Projekt zu tun und nicht mit nicht ausgereifter Technologie.

Mit gut strukturierten und systematisch durchgeführten Digitalisierungsprojekten kann der Mittelstand der zunehmenden Gefahr der Abhängigkeit von Kopf-Monopolen begegnen. Ein Indikator für diese Abhängigkeit ist der Grad der Dokumentation von Prozessen. Interessant: 56 Prozent der Befragten haben im Frühjahr 2022 angegeben, sich für die zukünftige Digitalisierungswelt gut gewappnet zu sehen (2019: 34 Prozent). Doch sind sie es tatsächlich, wenn in vielen Unternehmen 2022 weiterhin Prozesse nicht dokumentiert sind? Lediglich 39 Prozent erfüllen die wichtige Dokumentation vorbildlich per digitaler Aufzeichnung, weitere 25 Prozent immerhin auf Papier. Damit weiß das Management in vielen Unternehmen schlichtweg nicht, wie die Mitarbeiter und vor allem mit welchen Tools und Workarounds das Unternehmen am Laufen halten. Dies rächt sich spätestens dann, wenn besagter Kopf-Monopolist das Unternehmen verlässt oder in Ausschreibungen Nachweise gewisser Qualitätssicherungssysteme gefordert werden.

Abbildung 2: Einsatz von Standard-IT-Systemen in Prozent*



* Die Befragten – unabhängig vom Funktionsbereich – setzen vermehrt Standard-IT-Systeme ein. Hier liegt der Bereich Finanzen/Controlling mit 76 Prozent an der Spitze. Am seltensten werden Standard-IT-Systeme im Bereich Logistik eingesetzt (50 Prozent). Quelle: GHK Management Consulting GmbH