



KARL-HEINZ LAND:
Corona hat unseren
Blick auf das Home-
office verändert
SEITE 9



JULIEN ZORNIG:
Private Equity –
die Stütze im
Mittelstand
SEITE 20



CINDY GROENKE:
Diversität ist unab-
dingbar und zahlt sich
wirtschaftlich aus
SEITE 21

inside
corporates

Nr. **5**
07 | 21

Deutscher Mittelstand



Titelstory:

**Marcus Schreiber und
Sebastian Moritz
von TWS Partners**

SEITE 12

Vorwort:

Prof. Dr. Christian Rödl

SEITE 2

INHALTSVERZEICHNIS

02 Vorwort	10 Corporate Transformation	18 IT-Sicherheit	23 Carsten Maschmeyer
04 Steuerberatung während Corona	12 Titelstory	20 Private Equity für den Mittelstand	24 Sozialer Appell
06 Digitalisierung der Krankenhäuser	14 Gründerväter der Industrie 4.0	21 Diversität als Treiber des Erfolgs	
08 Remote Work Homeoffice	16 Bankenunabhängige Liquidität	22 Frank Thelen	

Von Europa- und Weltmeisterschaften



Prof. Dr. Christian Rödl, LL.M.
(Columbia University,
New York)

You'll never walk alone – diese Fußballhymne steht für Solidarität und Agilität. In guten wie in schlechten Zeiten. Der deutsche Mittelstand manövriert in diesem Turnierjahr weiterhin selbstbewusst über das global umkämpfte Spielfeld. Die Stimmung im Mannschaftsbus ist spürbar motivierend: Der Rödl & Partner-Weltmarktführerindex Deutschland zeigt ganz klare Aufwärtstendenzen. Laut aktueller Frühjahrsumfrage 2021 hat sich das allgemeine Geschäftsklima in Deutschland erneut merklich erholt. Auf einer Skala von 0 „schlechter geht es nicht“ bis 100 „besser geht es nicht“ erreicht der aktuelle Indexwert mit 53,87 Prozent Vor-Corona-Niveau. Fast 84 Prozent der Unternehmen betrachten die Lage als „akzeptabel“ oder besser. Im Herbst 2020 waren es 55 Prozent.

Das richtige Teamplay in Form von Wertschätzung sowie Guidance gegenüber allen Stakeholdern, insbesondere den Mitarbeitern, ist heute wichtiger denn je. Der ‚Strategische Faktor‘ Mensch zählt zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens überhaupt. Ohne ihn funktioniert nichts, der Ball kommt sonst nicht ins Rollen. Wer die relevante Messgröße des ‚Faktors‘ Mensch einzig in möglichst geringen Lohnkosten sieht, verkennt den entscheidenden Hebel für ökonomische Stärke: die Motiva-

„Zudem funktioniert Covid-19 als Brennglas; d. h., Entwicklungen, die bereits im Gange, aber nicht für alle vollständig spürbar waren, werden jetzt schonungslos offengelegt bzw. intensiviert.“

tion des Menschen, seine Fähigkeiten erfolgreich einzusetzen. Auch und gerade in der von Digitalisierung sowie Automatisierung geprägten modernen Arbeitswelt sind u. a. seine Emotionen, Erfahrungen, Resilienz und Kreativität unerlässlich für die Erreichung des nächsten Made-in-Germany-Reifegrads – den Verbleib in der bzw. Aufstieg in die Champions League. Umso wichtiger ist es, die Zufriedenheit des gesamten Teams in den Fokus zu rücken, die Bindung nachhaltig zu fördern (auch abseits des Spielfeldes) und so die Arbeitgebermarke-Fankurve intern und extern zu stärken. Kontrollierte Offensive.

Zudem funktioniert Covid-19 als Brennglas; d. h., Entwicklungen, die bereits im Gange, aber nicht für alle

vollständig spürbar waren, werden jetzt schonungslos offengelegt bzw. intensiviert. Es gilt, sich innovativen Ideen zu öffnen, um sie gewinnbringend in der Qualifikation einzusetzen – seien es bankenunabhängige Finanzierungslösungen, Effizienzsteigerungen von internationalen Lieferketten oder die Transformation von Steuerabteilungen mittels Tax Data Hubs. Nachhaltigkeit ist ein weiterer Faktor, der in den kommenden Jahren über das Entwicklungspotenzial und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheiden wird. Bereits heute sind Unternehmen dazu angehalten, ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren, Transparenz in der Supply-Chain zu schaffen und umfassend über soziale, ökonomische und ökologische Aspekte zu berichten.

Sicher wird die Pandemie mit ihren Lehren die Entwicklung künftig prägen. Es wird sich zeigen, inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse zu einem nachhaltigen „Relaunch“ führen und Unternehmen die durch die Krise entstandenen Möglichkeiten als Steilvorlagen nutzen, wie z. B. das Thema Homeoffice bzw. Mobiles Arbeiten als Mittel zur loyalen Fachkräftesicherung. Letztlich sollen alle Akteure samt Trainerstab aus der Krise lernen bzw. Konsequenzen daraus ziehen – für eine gemeinsam prosperierende, siegreiche Zukunft. Ecke, Tor! You'll never walk alone!

IMPRESSUM

inside
corporates

Ausgabe 5 | Juli 2021
Deutscher Mittelstand


Bettzig Media
Professional Cross-Media Campaigns

Die Bettzig Media GmbH erstellt professionelle Kampagnen zu Themen, die wir als wichtig erachten oder zu denen wir in Deutschland Aufklärungsarbeit betreiben wollen. Wir bieten hochrelevanten, unabhängigen Content, zu dem sich unsere Partner in Form von Content Marketing platzieren können. Die Bettzig Media GmbH zeichnet sich durch eine strikte Unabhängigkeitsregelung sowohl im Content als auch im Auftreten nach außen hin aus.

Herausgegeben von:
Bettzig Media GmbH
Schauenburgerstraße 49 | 20095 Hamburg
Tel: (+49) 151 40 52 90 05
E-Mail: mb@bettzig-media.com
www.bettzig-media.com

Campaign Manager:
Max Bettzig, Bettzig Media GmbH
Geschäftsführung: Max Bettzig
Layout: c-drei | Strategische Kommunikation
Ulla Tscheikow
Chefredakteur: Helmut Peters
Text: Armin Fuhrer, Jörg Wernien,
Chan Sidki-Lundius, Katja Deutsch,
Helmut Peters
Lektorat: Martin Knopp
Titelfoto: TWS Partners AG
Distribution & Druck:
DIE WELT, 2021, Axel Springer SE

Der Mittelstand treibt die Wirtschaft an. Fehlt ihm eine solide Finanzierung, kommt der Motor ins Stottern. Anleihen geben ihm neuen Schwung.

Anleihen: Sprit für den Wachstumsmotor

Wie wichtig eine solide Finanzierung ist, das erfahren Unternehmer zurzeit besonders drastisch. Lockdowns, Engpässe bei Lieferketten, höhere Kosten für den Aufwand bei Hygienemaßnahmen und Umsatzrückgänge gehen vielen Unternehmen an die Substanz. Gut, wenn diese zuvor gestärkt wurde. Nun sind gerade mittelständische Unternehmer darin geübt, solche Herausforderungen anzunehmen. So haben sie zum Beispiel aus der Finanzkrise gelernt. Die Unternehmen haben ihre Liquiditätsreserven hochgefahren, die Eigenkapitalquoten verbessert, Krisenszenarien entwickelt. Das zahlt sich nun aus.

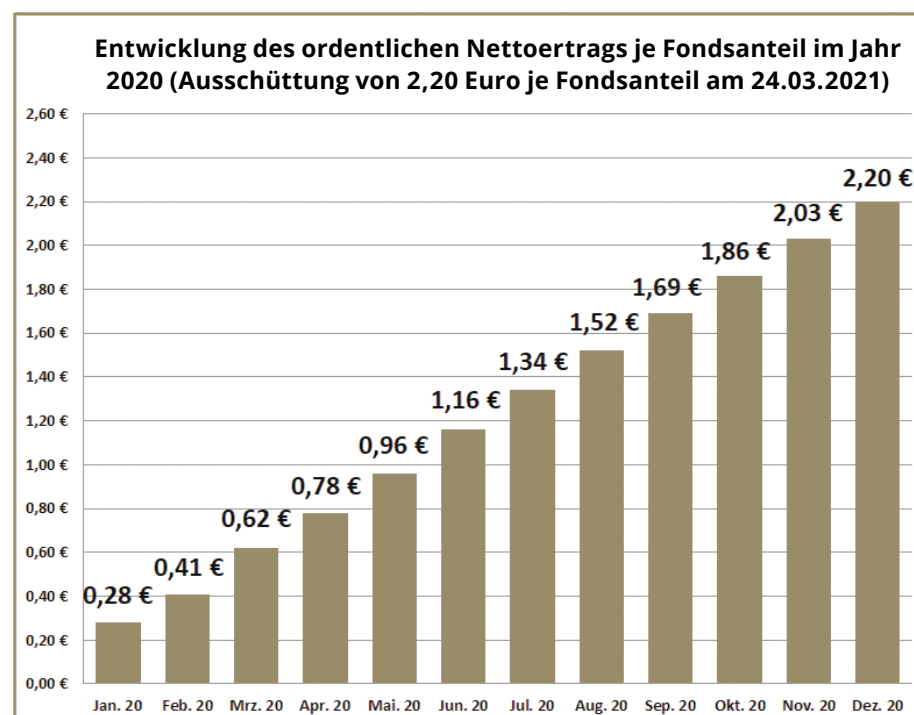
Allerdings wächst der Druck auf die Finanzierung, weiß Hans-Jürgen Friedrich, Gründer und Vorstand der KFM Deutsche Mittelstand AG mit Sitz in Düsseldorf. Während der Pandemie mussten einige Unternehmer erleben, dass zwar Hilfspakete mit immensen Summen bereitstanden, viele von ihnen als KfW-Kredite konzipiert. Aber die Unternehmen kamen an sie oft nur schwer heran. Obwohl sie überzeugende Geschäftsdaten vorlegten, lief die Mittelvergabe schleppend. Banken, bei denen die Kredite zu beantragen sind, hielten sich häufig zurück. Zwar hat die KfW die Risiken übernommen und die Kreditinstitute von der Haftung freigestellt, aber – je nach Coronaprogramm – nur bis zu 80 oder 90 Prozent. Für den Rest stehen die Institute gerade.

„In der aktuellen Lage ist manchen Banken ein Kredit trotz der Haftungsübernahme zu riskant“, erklärt Friedrich. Der erfahrene Spezialist für Unternehmenskredite weist darauf, dass die Institute selbst unter Druck stehen. Regulierungsvorschriften wie die Basel-Regelwerke engen ihren Spielraum bei der Kreditvergabe immer mehr ein. Doch nicht nur zur Bewältigung der Pandemiefolgen brauchen Mittelständler Finanzmittel. Gerade jetzt, vor einem neuen Aufschwung, den viele Beobachter erwarten, wollen sich die Unternehmen rüsten, sie wollen investieren.

Der Mittelstand spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Die Großen im Segment sind oft an der Börse notiert, beschäftigen häufig deutlich über tausend Mitarbeiter, sind international tätig und erwirtschaften Umsätze von mehreren Hundert Millionen Euro. „Dieser Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft kommt ins Stottern, wenn er nicht mit ausreichend Sprit versorgt wird“, warnt Friedrich.

Es wird deutlich: Mittelständler müssen ihre Finanzierung breit aufstellen, um Abhängigkeiten zu vermeiden. Hier bietet sich ein Instrument an, das immer mehr Unternehmen bereits nutzen: Mittelstandsanleihen. Das Anleihevolumen in Deutschland und in Europa ist in den vergangenen Jahren auf über 400 Milliarden Euro angestiegen. „Mit einem weiteren Wachstum ist zu rechnen, wenn im Jahr 2023 die Regulierungsvorschriften unter dem Stichwort Basel IV greifen“, schätzt Friedrich.

Hier leisten die beiden Fonds der KFM, der Deutsche Mittelstandsanleihen FONDS und der Europäische Mittelstandsanleihen FONDS, wichtige Beiträge für die Finanzierung im Mittelstand. Sie kaufen Anleihen der Unternehmen und bieten sie, gebündelt im Fonds, Investoren an. Davon profitieren beide Seiten. Anleger erhalten



Quelle: www.deutscher-mittelstandsanleihen-fonds.de/entwicklung-des-fonds/entwicklung-nettoertrag

höhere Erträge, als sie ansonsten im zinsschwachen Umfeld realisieren können. Und die Unternehmen kommen an die Finanzmittel, die sie so dringend benötigen. Die Summen, die auf diesem Wege dem Mittelstand zugutekommen, wachsen beständig. Das Fondsvolumen des Deutschen Mittelstandsanleihen FONDS und des Europäischen Mittelstandsanleihen FONDS, die die KFM initiiert hat, beläuft sich kumuliert auf rund 240.8 Mio. EUR.

Unternehmen, deren Anleihen in die Fonds aufgenommen werden, profitieren von einem weiteren Effekt: „Da die Analysten der KFM die Anleihen sehr genau prüfen, kommt die Aufnahme in die Fonds quasi einer Auszeichnung des Unternehmens für seine solide Finanzierung gleich“, betont Friedrich. Denn die Experten der KFM analysieren Anleihen und Unternehmen auf Herz und Nieren, bevor sie ein Papier für die Fonds erwerben.

Für die Untersuchung hat der Fondsinitiator eigens ein Analyseinstrumentarium entwickelt, das KFM-Scoring. Die Spezialisten arbeiten dabei nach Kriterien von Kreditgebern. Der spezielle Kontrollmechanismus prüft sowohl die Bonität des Unternehmens als auch die Qualität der Anleihe. Neben gründlichen Analysen zahlreicher Kennzahlen und Unternehmensdaten fließen auch eigene Beobachtungen ein. Denn zum Unternehmens-Check gehören im Rahmen der Qualitätsanalyse auch persönliche Gespräche mit den Unternehmenslenkern. Unterstützung erhalten die KFM-Experten durch externe Analysten. So bewertet die renommierte Nachhaltigkeits-Ratingagentur imug | rating das Fonds-Portfolio auf die Erfüllung von ESG-Kriterien, und die Creditreform Rating AG berechnet Ausfallwahrscheinlichkeiten. Diese gründlichen Analysen zahlen sich aus: So wurde der Deutsche Mittelstandsanleihen FONDS 2021 aufgrund seiner guten Performance zum dritten Mal in Folge von der GBC AG zum Hidden Champion gekürt. In seiner langjährigen Zusammenarbeit mit Firmenlenkern

hat Hans-Jürgen Friedrich einiges beobachten können: „Der deutsche Mittelstand ist solide aufgestellt und hat das Thema Nachhaltigkeit in seinen Genen verankert. Die Unternehmer denken langfristig, sie arbeiten verantwortungsvoll für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt – und damit auch für den Erfolg des eigenen Unternehmens.“ Daher sei eine solide Finanzbasis so wichtig. „Im Segment der großen Mittelständler schlägt das Herz der deutschen Wirtschaft. Es darf keine Herzrhythmusstörungen bekommen, sonst leidet die gesamte Wirtschaft.“



Innovator
des Jahres 2020

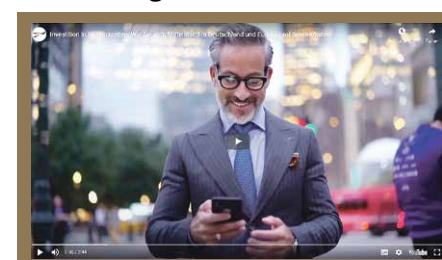
imug | rating

» info

Infos über den Motor der Wirtschaft

Innovative Unternehmen bringen das Land nach vorn, und der Mittelstand ist dabei der Motor der Wirtschaft. Was bedeutet eigentlich Mittelstand? Wie profitieren Unternehmen und Investoren vom Finanzinstrument Mittelstandsanleihe?

Das zeigt das Video auf der Seite www.meine-zinsoase.de
<https://swiy.io/kfmag-die-welt-online-ausgabe>



KFM
Deutsche Mittelstand AG



Vorstand der KFM Deutsche Mittelstand AG und Mittelstandsanleihen-Experte Hans-Jürgen Friedrich. Er unterstützt seit Oktober 2020 als Berater die TESS Arbeitsgruppe der EU-Generaldirektion (FISMA).



Corona – eine Zerreißprobe für die Steuerberatung

Coronahilfen können und konnten nur von „prüfenden Dritten“ beantragt werden. Das brachte einen ganzen Berufszweig an die Grenze der Belastungen.

Veränderte Umsatzsteuer, November- und Dezember-Hilfen und Anträge für Überbrückungsgelder: Seit dem Beginn der Pandemie hat sich das Aufgabenfeld der Steuerberaterinnen und -berater kräftig erhöht. Der Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier versprach für viele Betroffene eine unbürokratische und schnelle Hilfe. „Doch das war ein schlechter Witz“, so die Steuerberaterin Theresa Lindner aus Oberbayern in einem Beitrag der Tagesschau.

Fast alle Hilfen des Bundes und der Länder mussten durch einen sogenannten „prüfenden Dritten“, also einen Anwalt, einen Wirtschaftsprüfer oder einen Steuerberater beauftragt und beantragt werden. So wollten die Politiker einem Missbrauch vorbeugen und mögliche falsche Auszahlungen verhindern. Während in den Ministerien (Finanzen und Wirtschaft) eine Bazooka nach der anderen in Stellung gebracht wurde, zogen sich die Anträge und Verfahren durch zahlreiche bürokratische Hemmnisse endlos in die Länge. Viele Novemberhilfen wurden erst im März ausgezahlt, zum Nachteil vieler kleiner Betriebe und Unternehmen. Fast wöchentlich änderten sich die Bedingungen durch

Anpassungen an das EU-Beihilferecht, aus Berlin wurden immer wieder neue FAQs (Regeln) verschickt. „Wir Steuerberater tragen das Risiko für die Regelungslücken. Das ist das Hauptproblem“, sagt Hartmut Schwab, Präsident der Bundessteuerberaterkammer.

So erlebte es auch der Steuerberater Jürgen von Lengerke aus Reinfeld in Schleswig-Holstein. Via Twitter teilte Peter Altmaier verlängerte Antragsfristen mit. Minuten später klingelte bei von Lengerke das Telefon.

„Wir haben bis März, April letzten Jahres auf Basis von Gesetzen arbeiten können. Inzwischen arbeiten wir anhand von FAQs, Interviews aus der Bildzeitung und Twitter-Mitteilungen“, sagte er in einem Beitrag des NDR. So sieht es auch der Verband der Steuerberater im nördlichsten Bundesland. Unsere Berater müssen dann oft ihre Mandanten trösten, weil ihnen die nötigen Informationen vom Bund noch fehlen, so der Verband.

Um bei den Steuerberatern ein wenig den Druck vom Kessel zu nehmen, plant die Bundesregierung nach einem Bericht des „Handelsblatts“ eine Verlängerung der Abgabefrist für das Jahr 2020 zum Oktober 2021. „Die Coronapandemie stellt die Angehörigen der

steuerberatenden Berufe gegenwärtig weiterhin in besonderer Weise vor zusätzliche Anforderungen“, zitiert das „Handelsblatt“ aus dem Antrag. Es seien aber auch Steuerpflichtige, die keine Hilfe von einem Steuerberater in Anspruch nehmen, durch die Coronakrise belastet.

Auch im privaten Umfeld gibt es steuerlich viel zu beachten. Wie kann ich das Homeoffice geltend machen, welche neuen Freibeträge gelten für Privatpersonen? Wer seine Steuererklärung nicht selbst machen kann oder will, wird ein Problem bekommen. Viele Steuerkanzleien nehmen keine neuen Kunden mehr, sie haben nicht das Personal, um die Berge von Arbeit zu bewältigen. Laut einer Studie des sozialwissenschaftlichen Analyse-Instituts SWI Finance melden neun von zehn Steuerberatungskanzleien eine erhebliche Mehrbelastung durch Corona. Eine Mehrarbeit, die nicht überall begrüßt wird. Mehr Arbeit bedeutet laut der Studie aber nur für 30 Prozent der Kanzleien auch mehr Umsatz. „Die Beratung etwa in der für viele Kanzleien neuen Thematik des Kurzarbeitergeldes erforderte eine erhebliche Einarbeitung“, erläutert SWI-Finance-Geschäftsführer Marcus Schäd. „Dieser Aufwand konnte im Regelfall nicht 1:1 von oft krisenengebeu-

telten Unternehmen verlangt werden.“

Mehr Personal wäre eine Möglichkeit, doch schon seit Jahren kämpft die Branche mit einem Mangel an Fachkräften. Viele sehen in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter die größte Herausforderung in der Zukunft. Hinzu kommt, dass wegen der Wahrung der Steuergeheimnisse nur begrenzt im Homeoffice gearbeitet werden kann. Das Gesetz verlangt hier abgeschlossene EDV-Arbeitsplätze, auch zu Hause.

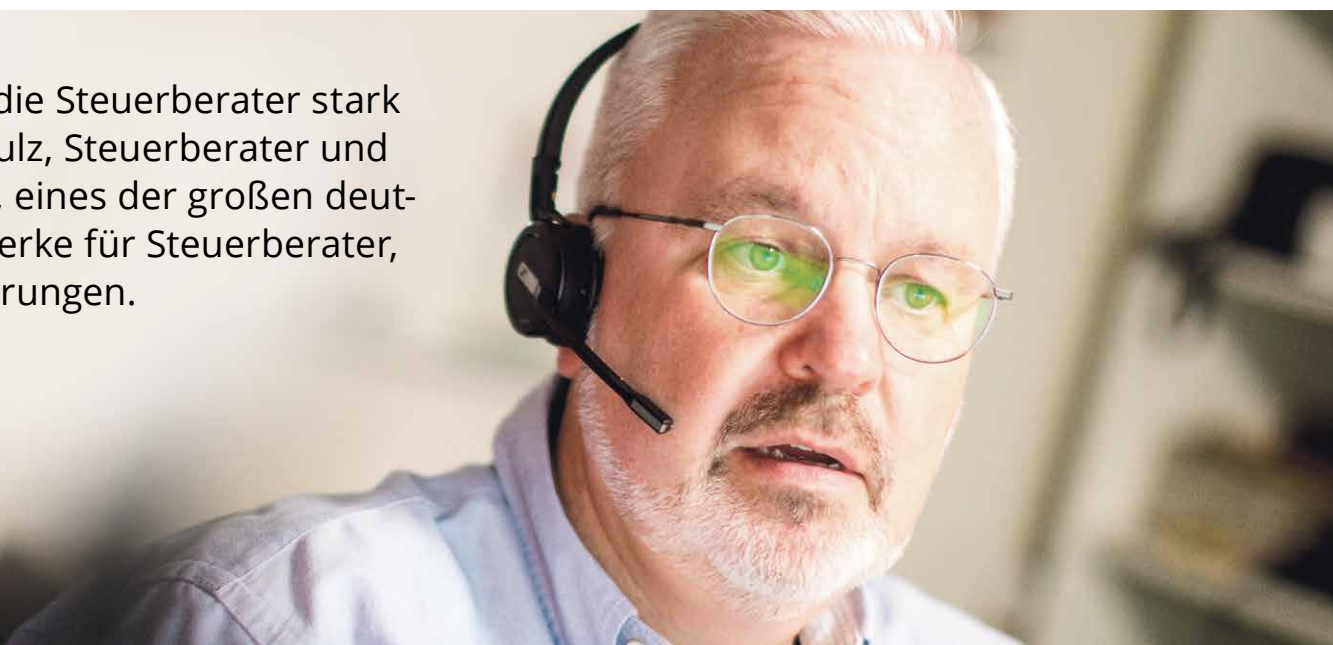
„Neue Mitarbeiter fordern immer wieder die Möglichkeit eines dauerhaften Homeoffice-Arbeitsplatzes. Dies ist eine neue Herausforderung für den Berufsstand, der bisher immer von der Präsenz seiner Mitarbeiter ausgegangen ist“, sagt Elster dem Handelsblatt.

„Die Lösung der genannten Probleme ist für viele Mittelständler die Zusammenarbeit mit starken und deutschlandweit agierenden Kanzlei-Netzwerken. Hier können aus Steuerberaterinnen und Beratern schnell Teams für Mandanten zusammengezogen werden. Manpower, Fachkenntnis und ein enger Draht in die Politik – das sind die Vorteile, die besonders in der aktuellen Krise den wichtigen Unterschied in der Beratungsdienstleistung machen.“

„Während in den Ministerien (Finanzen und Wirtschaft) eine Bazooka nach der anderen in Stellung gebracht wurde, zogen sich die Anträge und Verfahren durch zahlreiche bürokratische Hemmnisse endlos in die Länge.“

Die Coronapandemie hat die Steuerberater stark beansprucht. Carsten Schulz, Steuerberater und Gründer der HSP GRUPPE, eines der großen deutschen Kooperationsnetzwerke für Steuerberater, berichtet über seine Erfahrungen.

Foto: Christian Wyrwa



So funktioniert Steuerberatung in der Krise

Herr Schulz, viele Steuerberatungskanzleien stöhnen über eine enorme Arbeitsbelastung durch Corona.

Das ist richtig. In einer Krise sind Steuerberater die erste Anlaufstelle, da bei uns alle relevanten Finanzinformationen zusammenfließen. Es gab kein Mandat, das nicht mindestens Fragen hatte – und viele benötigten kräftige Unterstützung. Das hat viele Kanzleien überfordert, sicherlich auch deshalb, weil viele Kanzleien selbst nicht ausreichend auf die Situation vorbereitet waren.

Wie ist das bei Ihnen in der HSP GRUPPE?

Auch die Kanzleien in unserem Kooperationsverbund sind überlaufen worden. Unser Vorteil war, dass wir strukturell sehr gut vorbereitet waren. Was andere erst mal in kürzester Zeit anpacken und lernen mussten, z. B. Homeoffice, Video-konferenzen oder E-Learning, ist bei uns seit Jahren normaler Teil unseres Arbeitsalltags. So konnten wir den Ansturm sehr gut bewältigen.

Sie haben schon früh auf Digitalisierung gesetzt – wie hat Ihnen das jetzt geholfen?

Digitalisierung ist ein wesentlicher Teil der HSP-DNA. Womit sich viele erst heute beschäftigen, haben wir z. T. schon vor 15 Jahren eingeführt. Dazu gehört ein Dokumentenmanagementsystem genauso wie die Möglichkeit, Unterschriften rechtswirksam digital einzuholen. Digitalisierung ist bei uns nicht nur techno-

logisch, sondern – viel wesentlicher – auch kulturell etabliert. Wir haben z. B. unsere Mandanten sehr früh durch umfassende Online-Seminare informiert und Homeoffice ist schon lange Teil unserer Arbeitskultur. Also konnten wir uns nahtlos darum kümmern, die Probleme unserer Mandanten zu lösen, statt mit eigenen beschäftigt zu sein.

Wie digital sind Ihre Arbeitsprozesse? Kommen die Finanzämter da noch mit?

Bei uns gibt es nichts mehr, was nicht digital ist, von der Belegbuchung bis zur tagesaktuellen Finanzbuchhaltung. Für die Finanzämter möchte ich dabei eine Lanze brechen und eine steile These wagen: Wären alle Behörden in Deutschland auf dem Digitalisierungsniveau der Finanzämter, wären uns einige Trauerspiele erspart geblieben. Mitunter darf bei der digitalen Kommunikation noch aufgerüstet werden, der Datenaustausch funktioniert aber reibungslos.



Carsten Schulz, Steuerberater und Gründer der HSP GRUPPE

Da möchte ich eine Lanze für die Finanzämter brechen und eine steile These wagen: Wären alle Behörden in Deutschland auf dem Digitalisierungsniveau der Finanzämter, wären uns einige Trauerspiele erspart geblieben.

Wird Corona zu einem umgreifenden Wandel der Steuerberatung führen?

Das ist wie in allen anderen Branchen auch: Corona hat nicht den Wandel ausgelöst, sondern einen bereits laufenden Wandel beschleunigt. Fragen der z. B. Digitalisierung, Globalisierung und des Fachkräftemangels waren bereits lange vor Corona auch für uns bestimmende Themen, die jetzt lediglich eine größere Dringlichkeit erfahren haben.

Stichwort Fachkräftemangel: Wie gehen Sie beim Recruiting in die Offensive?

Wir glauben fest daran, dass Mitarbeitende Partner auf einem gemeinsamen Weg sind. Dies leben wir jeden Tag durch persönliche Karriereförderung, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, leistungsgerechte Vergütung und Umsatzbeteiligungen, umfangreiche Mitbestimmung, technologischen Vorsprung und einen konkret gelebten Wertekanon.

Was halten Sie für das wesentliche Kennzeichen der HSP GRUPPE?

Wir sind eine Solidargemeinschaft mit dem Ziel, herausragende

Leistungen für unsere Mandanten zu erbringen, in der alle überproportional von ihrem Einsatz profitieren. Zu ihrer fachlichen Tätigkeit sind Steuerberater ja auch Unternehmer in eigener Sache und müssen sich zusätzlich um Marketing, Kanzleiorganisation, Personalentwicklung etc. kümmern. Qualifizierte externe Hilfe kostet viel Geld. In der HSP GRUPPE beteiligen sich alle mit einem relativ kleinen eigenen Beitrag an einem großen Topf. Das ermöglicht Maßnahmen, die sich die Einzelnen allein nicht leisten könnten. Das ist nicht nur für die Kanzleien gut, sondern auch für die Mandanten: Ihre Berater haben mehr Zeit, sich auf ihre fachliche Arbeit zu konzentrieren. Nach meiner Wahrnehmung hat der Berufsstand allerdings auch insgesamt einen herausragend guten Job in der Pandemie für die Mandanten gemacht. Da sind wir nicht allein.

» info

www.hsp-steuer.de

HSP STEUER®
Das bundesweite Netzwerk innovativer Steuerkanzleien

Immer mehr Krankenhäuser werden digitalisiert. Ein Programm der Bundesregierung soll den Wandel zur „Digitalen Klinik“ beschleunigen.

Deutsche Krankenhäuser werden digital



Foto: Shutterstock | Tippi Patt

Pandemiebedingt gelten in vielen Krankenhäusern noch strenge Besuchsregelungen. Die Hamburger Asklepios Klinik Wandsbek hat jetzt ein digitales Pilotprojekt gestartet, um Angehörigen mittels eines QR-Codes und einer Buchungsplattform einen Besuchstermin zu realisieren. Noch gilt das Projekt nur für die Geburtsstation, doch das Buchungssystem soll zügig auch auf weitere Stationen ausgeweitet werden. „Mit dem neuen digitalen Besuchermanagement ermöglichen wir eine kontaktlose und nachverfolgbare Steuerung der Besucher:innen. Dabei hinterlegen wir die jeweils geltenden Besuchsregelungen direkt im System. Das bietet allen Beteiligten die bestmögliche Sicherheit in dieser Zeit“, erklärt Catharina Schlaeger, die Geschäftsführende Direktorin der Klinik.

Ein Projekt, das in vielen Kliniken Schule machen könnte und bereits

Alltag im neuen Uniklinikum in Kiel ist. Laut der Studie „Digitale Champions 2021“ durch das Institut für Management und Wirtschaftsforschung (IMWF) und durch das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) gehört das Uniklinikum in Kiel zu den drei best-digitalisierten Kliniken in Deutschland. „Gerade jetzt hat die Pandemie wie ein Katalysator auf unsere Prozesse und Ideen gewirkt: Insbesondere im Service für unsere Patienten, vom Self-Check-in über die digitale Visite bis hin zur Augmented Reality oder robotischen Navigation im OP konnten wir die Vorteile digitaler Technologie zugunsten unserer Patientinnen und Patienten und der Mitarbeitenden nutzen. Umso größer ist die Freude über die Auszeichnung als Digital Champion“, freut sich Prof. Dr. Jens Scholz, der Vorstandsvorsitzende des UKSH in Kiel.

Doch bei solchen Leuchtturmprojekten soll es in Deutschland nicht

Mit insgesamt 4,3 Milliarden Euro fördern Bund und Länder die nötigen Investitionen. Ob Notaufnahme oder digitale Dokumentation, ob IT-Sicherheit oder OP-Roboter – die Möglichkeiten sind zahlreich vorhanden.

bleiben. Die Digitalisierung wird die Landschaft der Kliniken verändern. Ohne Digitalisierung werden die Kliniken in der Zukunft nicht mehr am Markt bestehen können. Deswegen hat der Bund das Krankenhauszukunftsgesetz auf den Weg gebracht. Mit insgesamt 4,3 Milliarden Euro fördern Bund und Länder die nötigen

Investitionen. Ob Notaufnahme oder digitale Dokumentation, ob IT-Sicherheit oder OP-Roboter – die Möglichkeiten sind zahlreich vorhanden. Kliniken, die sich gegen die Digitalisierung entscheiden, erleiden ab dem Jahr 2025 einen entscheidenden Nachteil. Sie werden zwei Prozent weniger von den sogenannten Fallpauschalen bekommen. Mit den DRG-Erlösen (Diagnosis Related Groups) werden die Leistungsbringer in den Krankenhäusern von den Kassen vergütet. Da sind zwei Prozent schon eine Hausnummer.

Die Gesundheitsexperten hoffen auf eine katalytische Wirkung des Gesetzes. Die E-Gesundheitskarte (eGK) und die elektronische Patientenakte (ePA) sollen schon bald flächendeckend verfügbar sein. Der Krankenhauszukunftsfonds wird in den Krankenhäusern dafür die nötige digitale Infrastruktur schaffen, da sind sich die Experten sicher.

ANZEIGE – GESPONSERTER INHALT

Auf dem Weg in das digitale Zeitalter

Der Krankenhauszukunftsfonds soll die längst fällige Digitalisierung in der deutschen Krankenhauslandschaft beschleunigen. Dafür stehen 4,3 Mrd. Euro von Bund und Ländern zur Verfügung

Während der Pandemie wurde nur wenig darüber geredet, die Belegung der Intensivbetten war wichtiger als die längst überfällige Digitalisierung der Krankenhäuser. Doch mit dem Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG), das mit dem Krankenhauszukunftsfonds 4,3 Mrd. Euro für die Digitalisierung in deutschen Kliniken bereitstellt, soll sich das ändern. „Damit hat die Bundesregierung endlich ein richtiges und wichtiges Zeichen gesetzt. Andere Länder in Europa sind uns in der Digitalisierung bereits weit voraus“, sagt Dr. Christian Heitmann, der Leiter der Unternehmensberatung von Curacon, eine auf die Gesundheits- und Sozialwirtschaft spezialisierte Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft. Tatsächlich sind viele deutsche Kliniken noch am Anfang: Neben der Einführung einer

elektronischen Patientenakte, der informationstechnischen Ausstattung der Notaufnahmen, der Einführung von Patientenportalen oder eines digitalen Medikationsmanagements steht insbesondere auch die IT-Sicherheit im Fokus. „Digitalisierung braucht eine gute und sichere IT-Infrastruktur und eine schlagkräftige IT-Organisation, um die erheblichen Herausforderungen der kommenden 3–5 Jahre operativ zu meistern!“, so Heitmann weiter.

Der KHZG-Fonds gilt für alle Krankenhäuser, die kleinen Kliniken auf dem Land können genau wie die großen Standorten in den Ballungsräumen die Mittel für ihre Projekte beantragen. „Das Management in den Krankenhäusern muss das erkennen und dementsprechend handeln. Sie

müssen Kompetenzen entwickeln, um den nötigen technischen und organisatorischen Wandel zu bewerkstelligen. Dabei steht die eigene digitale Position und Strategie im Zentrum der Umsetzung. Hierzu haben wir mit dem Reifegradcheck und der Digitalisierungslandkarte spezielle Instrumente entwickelt, um die Kliniken sowohl konzeptionell-strategisch als auch operativ-umsetzend zu unterstützen und zu entlasten“, so der Leiter der Unternehmensberatung von Curacon, Dr. Heitmann.

„Wir haben die Expertise und die Experten, um den Weg der deutschen Kliniken in das digitale Zeitalter zu begleiten. Die Krankenhäuser müssen sich weiter professionalisieren, um die Möglichkeiten der Digitalisierung voll auszuschöpfen.“



Foto: Curacon

Dr. Christian Heitmann

Deutschlands Krankenhäuser sind auf dem Weg in das digitale Zeitalter. Der Krankenhauszukunftsfonds soll und wird der Beschleuniger auf diesem Weg sein, da sind sich die Experten von Curacon sicher.

» info

www.curacon.de/digitalisierung

CURACON
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND BERATUNG

Outsourcing als Chance für den Mittelstand

Stark durch den Fokus auf das Kerngeschäft – Paychex macht dies möglich, indem es die Entgeltabrechnung für Mittelständler übernimmt.

Die korrekte Erstellung der Entgeltabrechnungen ist oft schwierig und zeitraubend. Grund genug, sich kompetente Hilfe zu holen, sagt Paychex Deutschland Geschäftsführer Tim Schütte.

Die Pandemie hat unzählige kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland vor große Herausforderungen gestellt und nicht selten hat sie sich sogar als existenzbedrohend erwiesen. Durch zahlreiche Maßnahmen versuchte die Politik, dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Mit Einführung des Kurzarbeitergeldes als Unterstützung für die Mitarbeiter betroffener Firmen kam es auch im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung zu zahlreichen Neuerungen und permanenten Änderungen der Rechtslage. Die Folge: eine zunehmend komplexe Entgeltabrechnung.

Die aktuelle wirtschaftliche Situation hat gezeigt, wie wichtig es ist, sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren. Unternehmen benötigen in Zeiten wirtschaftlichen Umbruchs freie Ressourcen für strategische Maßnahmen, um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Zeitgleich nimmt die Digitalisierung in ihrem Stellenwert für Unternehmen jeder Größe stark zu – besonders betroffen ist allerdings der Mittelstand. Deshalb gilt es für mittelständische Firmen, Kapazitäten so einzusetzen, dass man mit der voranschreitenden Digitalisierung mithalten kann. Es ist daher sinnvoll, Nebenbereiche wie die Entgeltabrechnung auszulagern und zugleich die Zuverlässigkeit und Sicherheit eines Spezialisten zu nutzen.

„Um korrekte Entgeltabrechnungen zu erstellen, brauchen die Verantwortlichen nicht nur sehr viel hoch qualifiziertes Fachwissen,

sondern sie müssen sich auch ständig auf dem aktuellen Stand halten“, so Tim Schütte. Einerseits sind die verschiedenen Rechtsgrundlagen wie das Steuer- und Sozialversicherungsrecht und das Arbeitsrecht maßgebend, andererseits sind auch die speziellen tariflichen Regelungen unterschiedlicher Branchen zu beachten. „Das stellt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen, die häufig noch eine ganze Reihe weiterer Aufgaben haben, eine hochkomplexe Tätigkeit dar, die nur unter sehr großem Zeit- und Energieaufwand zu bewerkstelligen ist“, weiß Schütte.



Tim Schütte, Geschäftsführer Paychex Deutschland

Foto: Stephanie Wolfsteiner

„Zu den Kunden von Paychex gehören zahlreiche Unternehmen fast aller Branchen wie zum Beispiel aus der Hotel- und Gastronomiebranche sowie aus dem Kultur- oder Bausektor. Der Schwerpunkt liegt auf dem Mittelstand.“



Foto: Getty Images | peopleimages.com

Es lohnt sich daher, über die Auslagerung der Entgeltabrechnungen nachzudenken. Paychex verfügt mit seinen mehreren Tausend Kunden über 37 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Entgeltabrechnung. „Paychex bietet mit seinen regelmäßig geschulten Experten einen kompletten Service rund um die laufenden Lohn- und Gehaltsabrechnungen“, so Tim Schütte. Und er verspricht: „Wir sorgen dafür, dass Ihre Mitarbeiter stets pünktlich ihren Lohnzettel in der Hand halten, und versorgen Ihren Steuerberater oder Ihre Buchhaltung mit den Auswertungen, die für die Buchführung gebraucht werden – gerade auch dann, wenn die Zeiten mal turbulent sind.“ Zu den Kunden von Paychex gehören zahlreiche Unternehmen fast aller Branchen wie zum Beispiel aus der Hotel- und Gastronomiebranche sowie aus dem Kultur- oder Bausektor. Der Schwerpunkt liegt auf dem Mittelstand.

Die Digitalisierung stellt künftig ein großes Wachstumsfeld für den deutschen Mittelstand dar. Paychex unterstützt mittelständische Unternehmen in der digitalen Transformation.

In der Zusammenarbeit mit Paychex stellt das digitale Personalbüro einen festen Bestandteil des Servicepakets dar und garantiert eine einfache, schnelle und rechtssichere virtuelle Kommunikation mit den Kunden. Insbesondere wenn es um sensible Themen wie die Entgeltabrechnung geht.

Mit der Erweiterung des Produktportfolios Anfang dieses Jahres durch die Übernahme der HR-Management Software Emplify geht Paychex einen weiteren Schritt in Richtung der Digitalisierung. Das Unternehmen hat eine besondere Wachstumsstrategie und ist bestrebt, zusätzlich zu seinem Kerngeschäft neue Märkte zu erschließen: „Mit der Übernahme der innovativen HR-Management Software Emplify bieten wir jetzt auch eine digitale, moderne und cloudbasierte HR-Lösung für verschiedene Bereiche wie Onboarding, Recruiting, HR-Management“, sagt Tim Schütte. So werden Firmen darin unterstützt, ihre HR-Prozesse umfassend zu digitalisieren und zukunftsfähig zu bleiben.

Die jüngste Erweiterung des Produktportfolios zeigt, dass Paychex eine ähnliche Wachstumsstrategie verfolgt wie seine Kunden: Der Fokus liegt auf der Weiterentwicklung des Unternehmens – intern sowie extern. Das Ziel ist es, wettbewerbsfähig und erfolgreich in die Zukunft zu starten.

» info

www.paychex.de

Tel.: 040 - 670 47 27496

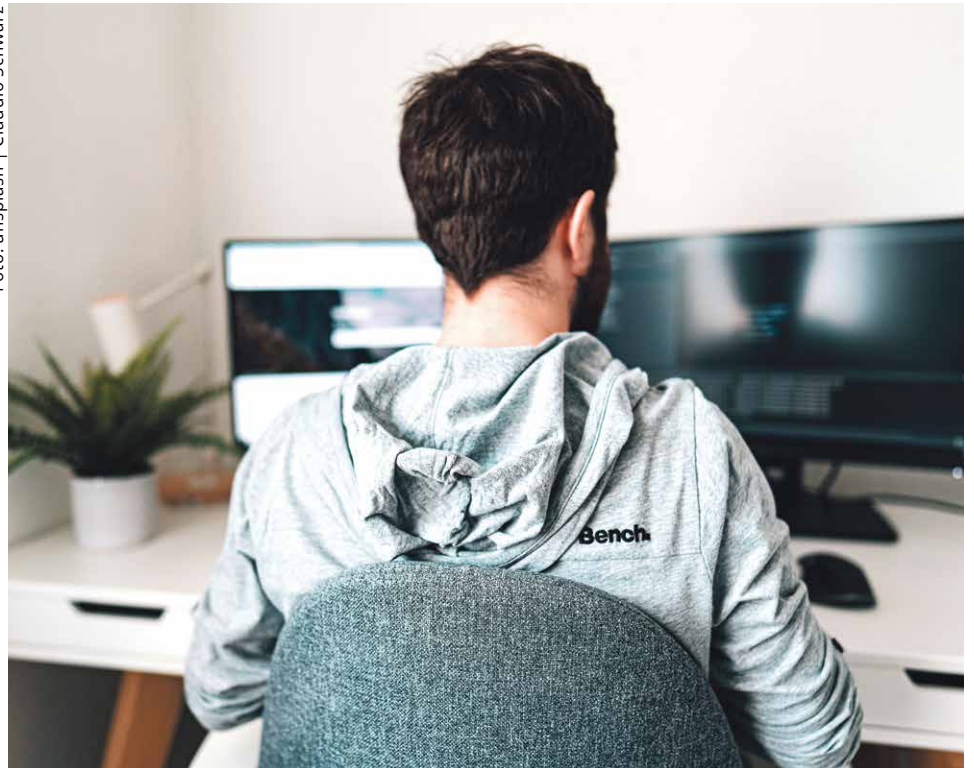
Montag bis Donnerstag: 8 bis 17 Uhr

Freitag: 8 bis 15 Uhr

PAYCHEX®
Lohnabrechnung mit Service

Remote Work wird nach der Pandemie nicht einfach wieder verschwinden. Aber für das Homeoffice sind Strukturen und Vorschriften nötig.

Foto: unsplash | Claudio Schwarz



Freiheit braucht klare Regeln

ARMIN FUHRER

Die Pandemie gab der Digitalisierung in Deutschland einen ungeahnten Schub. Das wirkte sich auch auf die Arbeit außerhalb des Büros aus.

Alles musste Hals über Kopf gehen, als Deutschland im März 2020 plötzlich wegen der Pandemie ins Homeoffice ging. Viele Firmen waren auf mobiles Arbeiten ihrer Mitarbeiter außerhalb des Büros überhaupt nicht vorbereitet – es fehlten Hard- und Software, die passenden Arbeitsstrukturen und oft einfach das Gefühl für die neue Situation. Nach einem holprigen Start lief das Remote Work aber in immer mehr Unternehmen ganz gut, Mitarbeiter und Firmenleitungen gewöhnten sich daran – und entdeckten die Vorteile der neuen, modernen Arbeitswelt. Und das, obwohl ja gerade vielen Eltern ein normales Arbeiten im Homeoffice gar nicht möglich war. Stichwort Homeschooling der Kinder: Während Vater oder Mutter sich auf eine Videokonferenz zu konzentrieren versuchten, tobte im Hintergrund der gelangweilte und unterforderte Nachwuchs herum.

Inzwischen stellt sich die Frage: Wie soll es weitergehen? Kehren wir einfach wieder zurück in die Vor-Corona-Zeit? Oder arbeiten wir weiterhin zumindest zum Teil in den eigenen vier Wänden oder gar irgendwo an einem wunderschönen Ort?

Klar ist, dass viele Menschen die Vorzüge von Remote Work erkannt haben. Eine weltweite Befragung unter 4000 Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmern aus dem Frühjahr 2021, dem GitLab-Report, ergab: 82 Prozent der Befragten sind der Überzeugung, dass Homeoffice und mobiles Arbeiten die Zukunft sind. Immerhin 42 Prozent meinen, durch das Homeoffice sei ihre Produktivität gesteigert worden; 38 Prozent sehen einen Anstieg der Arbeitseffizienz. Und 61 Prozent der Befragten glauben, dass ihr Unternehmen sinnvolle Maßnahmen ergriffen habe, um Vielfalt, Integration und Zugehörigkeit zum Team zu erhöhen. Diesen Fortschritten bei Produktivität und Diversität stehen aber weniger erfreuliche Aspekte gegenüber. Vor allem stellen rund ein Drittel der Befragten fest, dass sie weniger mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu tun haben als im Büro. Die Folge: Sie fühlen sich nicht ausreichend mit ihrem Unternehmen verbunden. Und weniger als die Hälfte ist der Auffassung, die Firma habe unternehmensweite Ziele, stelle ausreichend Arbeitsmittel und Tools zur Verfügung und schaffe verbindliche Standards für die interne Kommunikation. Negativ ins Gewicht fällt auch, dass viele Menschen im Homeoffice Schwierigkeiten haben, eine klare Trennlinie zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen, wie verschiedene Untersuchungen ebenfalls ergeben.

82 Prozent der Befragten sind der Überzeugung, dass Homeoffice und mobiles Arbeiten die Zukunft sind.

Trotzdem: Viele Menschen möchten auch weiterhin zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit remote arbeiten. Aber die Unternehmen müssen einiges erledigen, damit Arbeitnehmer und Arbeitgeber dauerhaft Vorteile aus dieser hybriden Art der Arbeit ziehen. Kurzum: Die Unternehmen benötigen eine Remote-Work-Policy. Dazu gehört eine Reihe wichtiger Punkte. Vor allem ist es wichtig, klare Regeln und Vorgaben für die IT-Infrastruktur und die Software zu geben. Dafür müssen zunächst alle Technologien identifiziert werden, die Mitarbeiter außerhalb des Büros einsetzen. Aufbauend auf dieser Untersuchung sollten in der Fernarbeitsrichtlinie alle Tools und Anwendungen aufgelistet werden, die die Mitarbeiter bei der Remote-Arbeit verwenden sollen und dürfen. Dringend sollte eine Einheitlichkeit geschaffen werden, weil sonst technische Kommunikationsprobleme auftreten können. Unerlässlich sind auch Vorschriften, mit denen die Verbindungen von Remote-Stelle und dem Unternehmensnetzwerk gegen unzulässige Zugriffe von außen gesichert werden, damit firmeninterne Daten nicht von Unbefugten abgegriffen werden können. Erforderlich ist eine übergeordnete Lösung wie ein VPN.

Den Mitarbeitern sollte auch möglichst untersagt werden, für die Arbeit mit firmeninternen Daten unsichere öffentliche Netzwerke zu nutzen, denn sie bieten Cyberkriminellen einen leichten Zugang ins Unternehmensnetzwerk. Wichtig ist also, genau festzulegen, welche Arten von Netzwerken genutzt werden dürfen und welche ausgeschlossen werden.

Nicht zuletzt sollte auch eindeutig bestimmt sein, ob die Beschäftigten an bestimmten öffentlichen Orten wie Co-Working-Spaces oder auch Cafés arbeiten dürfen.

Da, wie schon gesehen, viele Beschäftigte Probleme haben, ihre Arbeitszeiten im Homeoffice zu beschränken, sollten die Unternehmen die Zeiten messen. Arbeiten außerhalb bestimmter Zeiten sollte ein Tabu sein, sonst droht ein Burn-out, der zu langen Ausfallzeiten führen kann. Remote Work bedeutet zudem nicht, dass Mitarbeiter arbeiten dürfen, wann es ihnen gerade passt. Auch wenn die Arbeitszeiten flexibler gestaltet werden können, so sind auch bei der Fernarbeit bestimmte Kernzeiten einzuhalten, weil sonst der Arbeitsfluss empfindlich gestört werden kann. Sinnvoll ist es, zu festen Zeiten virtuelle Meetings festzulegen, an dem alle Beschäftigten teilnehmen müssen.

Auch wenn Remote Work die Arbeitswelt flexibler gestaltet, so bedeutet das also nicht, dass sie keine Regeln braucht. Das Gegenteil ist der Fall: Gerade das Arbeiten mit mehr Freiheiten benötigt klare Regeln und Strukturen.

Dringend sollte eine Einheitlichkeit geschaffen werden, weil sonst technische Kommunikationsprobleme auftreten können.

Neue DocuSign-Studie:

Angestellte im Mittelstand wollen remote, digital und nachhaltig arbeiten

Die Digitalisierung der Arbeitswelt sorgt für zufriedenere und produktivere Mitarbeiter:innen. Viele stören sich noch an zu viel Bürokratie.

Wie sieht die Zukunft der Arbeit im deutschen Mittelstand aus? Um das herauszufinden, ließ der globale E-Signatur-Experte DocuSign Mitarbeiter*innen von deutschen Mittelstandsunternehmen befragen. Die Ergebnisse sind eindeutig: Digitalisierung, soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit und Remote Work sind die wichtigsten Trends der Zukunft.

Mehr soziale Verantwortung

Verbraucher*innen achten heute bei Kaufentscheidungen viel stärker darauf, wie verantwortungs-

voll Unternehmen mit Ressourcen umgehen, wie sozial Lieferketten aufgebaut sind und wie nachhaltig die Produkte sind. Diese Trends werden sich in Zukunft zweifellos verstärken. Und sie gelten nicht nur für die Seite der Verbraucher*innen, sondern auch für die der Arbeitswelt. Denn schon heute zeigt sich, dass Bewerber*innen genau wissen möchten, für was für ein Unternehmen sie arbeiten sollen. Sie messen ihren potenziellen Arbeitgeber daran, wie stark das Unternehmen sich für Umwelt- und Klimaschutz, Ressourcenschonung und soziale Verantwortung engagiert. 65 Prozent der Befragten glauben, dass

Unternehmen mit ihren Produkten, Lösungen und Dienstleistungen die Zukunft aktiv mitgestalten können.

Nachhaltigkeit für das Klima

Dass jede Kaufentscheidung das Potenzial hat, die Zukunft unseres Planeten zu beeinflussen, haben Verbraucher*innen schon lange verstanden. Nun wollen sie diese Entwicklung auch in ihrer Arbeitswelt anstoßen. Der Weg zum papierlosen Büro ist eine Möglichkeit, Arbeitsplätze nachhaltiger und umweltfreundlicher zu gestalten. So glauben 74 Prozent

der befragten Mitarbeiter*innen, dass papierlose oder papiersparende Maßnahmen und Abläufe, wie zum Beispiel digitale Signaturen, digitale Notizbücher und das Reduzieren von Ausdrucken, einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit leisten. 32 Prozent der befragten Unternehmen haben darauf bereits reagiert und setzen papierarme Prozesse in ihrem Arbeitsalltag ein.

Bürokratieabbau sorgt für Zufriedenheit

Viele wussten es vorher schon, doch die Pandemie hat noch einmal eindringlich klargemacht, dass Bürokratie abgebaut werden muss, wenn Unternehmen agil bleiben wollen. Zudem lösen bei immerhin 47 Prozent der befragten Mitarbeiter*innen bürokratische Prozesse Stress und Frust aus. Digitalisierte und vereinfachte Prozesse sorgen also nicht nur für mehr Flexibilität, sondern auch für zufriedenere Mitarbeiter*innen. 60 Prozent gaben an, dass sie zu Hause produktiver sind als im Büro, und viele Befragte können sich vorstellen, 2,5 Tage pro Woche an einem anderen Ort als dem Büro zu arbeiten.

» info

DocuSign®

<https://www.docusign.de/whitepapers/fortschritt-dem-wir-zustimmen>



Foto: Nathan Pramudiya

» experte

„Die Pandemie hat unseren Blick auf das Homeoffice für immer verändert“

Immer mehr Arbeitnehmer wollten remote arbeiten. Doch die Arbeitgeber seien noch zögerlich, sagt der Experte und Buchautor Karl-Heinz Land.

Eine Untersuchung zeigt, dass 60 Prozent der Angestellten im deutschen Mittelstand glauben, zu Hause produktiver zu arbeiten als im Büro. Und viele können sich vorstellen, 2,5 Tage pro Woche an einem anderen Ort als dem Büro zu arbeiten. Überraschen Sie solche Zahlen?

Nein, gar nicht. Die Zahlen zeigen, dass die Menschen, Fachkräfte ebenso wie Angestellte, längst bereit für den Wandel der Arbeitswelt sind. Und tatsächlich haben ja viele während der Pandemie die Vorzüge des flexiblen Arbeitens selbst erleben können. Sicher gab es am Anfang der

Pandemie, als alles Hals über Kopf gehen musste, manche Vorbehalte. Aber jetzt sehen viele die Vorzüge des Homeoffice.

War vor der Krise die Skepsis größer?

Ja, tatsächlich war das Homeoffice vor dem Ausbruch der Pandemie bei den Arbeitgebern nicht gern gesehen. Da schwang oft das Misstrauen mit, der Arbeitnehmer würde sich zu Hause einen entspannten Tag machen. Deshalb hatten sich viele gar nicht erst getraut, ihre Vorgesetzten nach dem Homeoffice zu fragen. Diese Vorsicht gegenüber dem Arbei-

ten zu Hause hat sich während der Pandemie um 180 Grad gedreht.

Weil beide Seiten gesehen haben, dass es funktioniert?

Sie haben erlebt, wie effizient man auch über räumliche Distanzen hinweg arbeiten kann und wie viel effizienter Arbeit wird, wenn man sie flexibel in den Alltag integrieren kann. Jemand, der morgens nicht eine Stunde ins Büro pendeln muss, kann zuhause ganz entspannt eine Stunde früher mit der Arbeit loslegen. Eltern müssen nicht jedes Mal freinehmen, wenn die Kita mal zu ist oder das Kind krank wird. Das sind

nur zwei Beispiele für die Vorteile, die die Remote Arbeit bietet.

Hat sich das bei Arbeitnehmern und -gebern auch herumgesprochen?

Die Studienergebnisse zeigen, dass das Bewusstsein der Angestellten sich hier in kurzer Zeit sehr stark verändert hat. Jetzt müssen nur noch die Arbeitgeber mehr mitziehen. Aber ich glaube, viele sind inzwischen schon auf dem Weg, und müssen es auch sein. Denn eines ist klar: Der Wandel, wie wir jetzt und in Zukunft arbeiten, ist längst nicht mehr aufzuhalten.

Corporate Transformation – ein Zeichen der Zeit

Digital und Corporate Transformation haben unsere Märkte verändert. Große Konzerne sind dazu übergegangen, ihre Geschäftsfelder radikal zu erweitern.

Helmut Peters

Auch ohne die Auswirkungen der Pandemie hatten die Großkonzerne an den disruptiven Umbrüchen unserer Zeit vor allem mit Blick auf die digitale Transformation schon viel zu bewältigen.

Der Lockdown und das Homeoffice, ein sich rasant veränderndes Kundenverhalten mit einer fast revolutionären Hinwendung zum Onlinehandel, aber auch aus dem Boden schießende neue Geschäftsmodelle zwangen die Konzerne zu Flexibilität und Anpassung. Dennoch hat die Pandemie eigentlich nur verstärkt, was schon viel früher im Keim angelegt war und sich nun explosionsartig entfalten konnte. Ein Phänomen unserer Zeit ist darüber hinaus, dass sich manche Betriebe, darunter vor allem Großkonzerne wie etwa Amazon, hemmungslos auch in Marktbereichen tummeln, die vorher nicht zu ihrem Kerngebiet gehörten. Warum greift sich Amazon plötzlich Anteile am Filmgeschäft und warum erweitert ein klassischer Zeitungsverlag wie Springer das Print- und Onlinemedium so engagiert durch Video- und Audiobeiträge?

Veränderungen in der Ausrichtung von Großunternehmen erfordern ein Umdenken und die Bereitschaft, Transformation als etwas ganz Normales und Notwendiges zu akzeptieren. Der Entwicklung immer einen Schritt voraus zu sein, ist ein entscheidender Faktor, um die finanzielle Prosperität und Wettbewerbsfähigkeit für die Gegenwart, vor allem aber für eine noch nicht klar umrissene Zukunft, abzusichern.

Die Anforderungen werden ja immer vielfältiger. Neben der Digitalisierung spielen Aspekte wie der Klimawandel und die Nachhaltigkeit in die Planung von Produktionsabläufen hinein. Neue Beschlüsse des Bundes wie das Lieferkettengesetz verlangen nach optimierten Kontrollverfahren. Die technologische Entwicklung lässt zudem aber auch die Grenzen zwischen einzelnen Branchen immer weiter verschwimmen. Kooperationen, Zusammenschlüsse, aber auch Übernahmen fordern auf Entscheidungsebene kurzfristiges Umdenken und Handeln. Außerdem bringen ja auch Start-ups fortlaufend Trends auf den Markt, auf die ein Großkonzern reagieren kann, sollte oder sogar muss.

Wie lassen sich die Strategien von Mitbewerbern analysieren und im

„Es gibt keine Alternative zur digitalen Transformation. Visionäre Unternehmen werden sich neue strategische Optionen ausarbeiten – diejenigen, die sich nicht anpassen, werden scheitern.“

Jeff Bezos

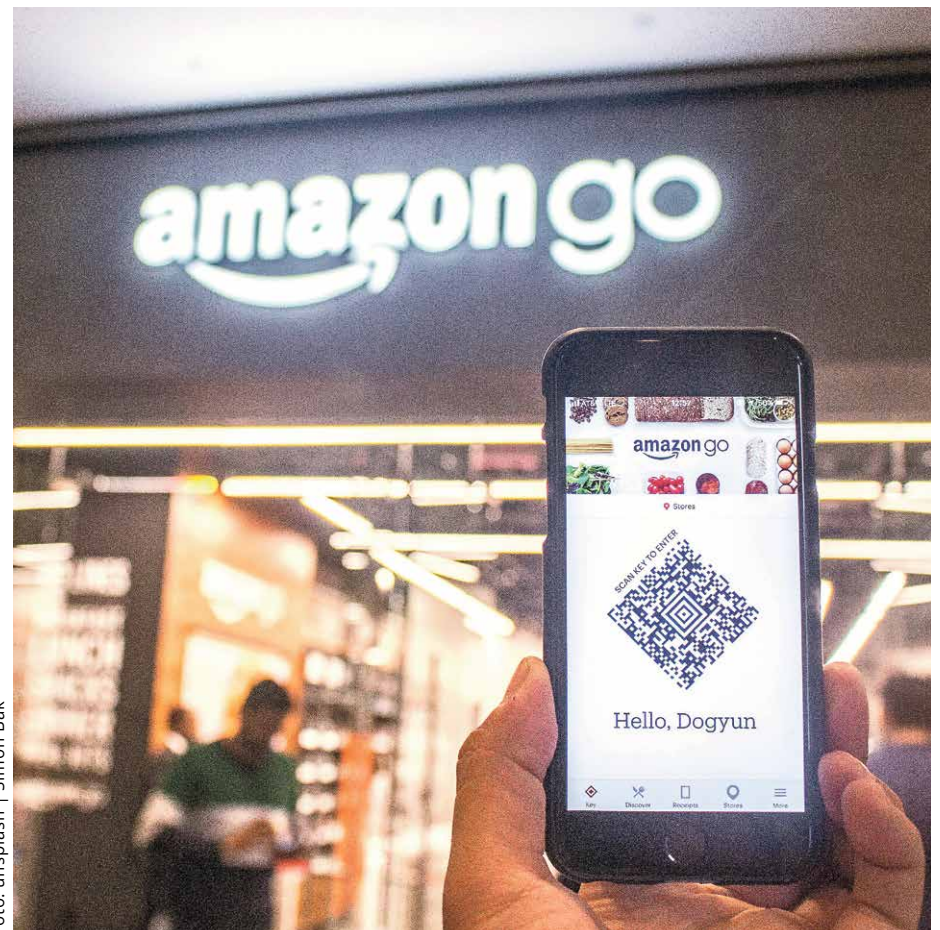


Foto: unsplash | Simon Bak

eigenen Unternehmen nutzbringend verarbeiten? Ja, und wie reagiert ein Großunternehmen auf die immer weiter steigenden Erwartungen seiner Mitarbeiter in einer globalisierten Welt? Einer Welt, in der die Technik von heute morgen schon veraltet sein kann.

Um Umbrüchen des Markt-, Wettbewerbs- und Produktionsumfeldes, aber eben auch den technologischen Veränderungen adäquat begegnen zu können, ist eine vorausschauende, ganzheitliche Analyse in Großkonzernen, aber auch kleineren Unternehmen unerlässlich.

Zu Zeiten der Pandemie hat sich gezeigt, wie man mit den Instrumenten der Corporate Transformation schnell auf die weltweite Krise der Menschheit reagieren kann. Zunächst galt und gilt es zu prüfen, ob das gegenwärtige Geschäftsmodell überhaupt noch zu den aktuellen Entwicklungen passt. Wie hat sich die Gesellschaft und wie haben sich damit die potenziellen KundInnen verändert? In welchen Bereichen passt ein Unternehmen nicht mehr zu den Bedürfnissen der Menschen und den Ansprüchen, die an ein Produkt gestellt werden?

Wenn man als Unternehmer darauf reagiert, stellt sich aber auch gleich die hypothetische Frage, wie dessen mögliche Transformationen in Zukunft angenommen werden und Bestand haben könnten. Diese Frage erfordert sogar die meiste Kraft, denn sie setzt ein schonungsloses Hinterfragen eingefahrener Arbeitsweisen voraus und erfordert den Mut, an genau dem richtigen Punkt Umstellungen vorzunehmen. Hals über Kopf sollte dabei

nichts entschieden werden. Schritt für Schritt muss eine transformatorische Idee kritisch erarbeitet, formuliert und mit vielen Beteiligten abgestimmt werden. Dafür sollte man sich viel Zeit nehmen und keine sprunghafte Umwandlung erwarten.

Zu Zeiten von Corona haben Großkonzerne gelernt, dass es durchaus einfach sein kann, mithilfe technologisch hoch spezialisierter Notebooks, cloudbasierten Arbeitsens und brillant abgesicherter Informationen Mitarbeiter in ihren Heimen auf räumlich weit voneinander entfernte Arbeitsstätten zu verteilen. Weit schwieriger aber gestaltete sich das Führen dieser Mitarbeiter und der Erhalt einer Kommunikationskultur zwischen den KollegInnen. Aufgaben mussten neu verteilt und Meetings digital gestaltet werden. Die Bedingungen der in Unordnung geratenen Märkte verlangten tägliche, ja oft unmittelbare Anpassungen. Es war erstaunlich, wie allein in Deutschland diese digitale und die mit Blick auf hoch diversifizierte Unternehmen korporative Transformation geglückt ist. In der Post-Coronazeit aber drängen sich nun erneut Veränderungen auf, die die Strukturen von Unternehmen radikal beeinflussen werden.

Die Frage ist dabei, welche Berater man sich in Sachen „Corporate Transformation“ ins Haus holt. Und die Frage ist, ob man bereit dazu ist, die gegenwärtigen Strukturen schneller zu verlassen, als einem lieb sein mag. Die Zukunft jedenfalls resultiert immer aus der Gegenwart, und Corporate Transformation darf niemals als ein radikaler Bruch, sondern als eine Entwicklung verstanden werden.

» vita



Rainer Zierhofer ist Partner, Leiter Digital Transformation und Leiter des Frankfurter Büros der Horváth-Gruppe. Er verantwortet dort branchen- und funktionsübergreifend das nationale und internationale Beratungsgeschäft im Kontext Digital Strategy & Transformation Management, Digital Target Operating Model und

technology-enabled Transformation. Rainer Zierhofer blickt auf langjährige Berufs- und Beratungserfahrung zurück. Seit 2005 ist er bei Horváth tätig. Vor seinem Eintritt bei Horváth war er Prokurist bei einer Genossenschaftsbank, Manager bei Arthur Andersen Business Consulting und Senior Manager bei Unilog Management.

Projektchaos, Invest ohne Rückzahlung, Museumsbetriebe statt digitaler Champions: Die Zeit für gezieltere Digitalisierungssteuerung ist gekommen

Digitalisierung zielgerichtet steuern

Ein buntes Durcheinander von Projekten, immenser Ressourcenverbrauch ohne Rückzahlung, Museumsbetriebe statt digitaler Champions: Die Zeit für gezieltere Investitionen und rigorosere Steuerung der digitalen Unternehmenstransformation sei gekommen, sagt Rainer Zierhofer von der Unternehmensberatung Horváth.

Welche Themen dominieren die Diskussion über digitale Transformation?

In unserer jährlichen CxO Studie nimmt Digitalisierung schon seit geraumer Zeit den Spitzenplatz auf der Agenda der Führungskräfte ein. Innerhalb dieses facettenreichen Themas lassen sich aber deutliche Trends erkennen. Der Fokus lag in der jüngeren Vergangenheit auf der Digitalisierung von Produkten, Dienstleistungen, dem digitalen Kundenzugang und vor allem der Effizienzsteigerung in den Wertschöpfungsprozessen. Selbstredend standen, pandemiebedingt, Themen wie Remote Work, Homeoffice und agiles, kollaboratives Arbeiten ganz oben auf der Agenda. Im Hinblick auf die kommenden zwölf Monate wird eine Verschiebung der Schwerpunkte zu Technologie, Daten und Algorithmen erwartet. Der organisatorische Wandel bleibt weiterhin bedeutsam. Erstaunlich ist, dass relativ wenige

der Befragten einen Schwerpunkt auf die eigenen Steuerungsaktivitäten legen; immerhin helfen diese sowohl beim Navigieren als auch bei der Beurteilung der ökonomischen Effekte.

Welchen Einfluss hat die Krise auf die digitale Transformation der Unternehmen gehabt?

Hier decken sich die Ergebnisse unserer CxO Studie mit allgemeinen Erwartungen: Der digitale Wandel der Unternehmen hat sich branchenübergreifend erheblich beschleunigt. Dies ist aufgrund der Situation auch nicht verwunderlich: Produkte wurden vermehrt digital angeboten, die Kundenschnittstellen mussten faktisch kurzfristig digitalisiert werden, um überhaupt noch Kontakt zu Kunden halten zu können. Letztlich erlebten Mitarbeiter diesen digitalen Wandel hautnah mit und das deutlich stärker als zuvor. Viele Unternehmen haben dieses Momentum genutzt, um gezielt in digitale Fähigkeiten der Mitarbeiter zu investieren und damit die Grundlagen für eine weitere Entwicklung zu legen.

Das sind viele Themen. Wie schafft man es, sich nicht zu verzetteln?

Die digitale Unternehmenstransformation muss strukturiert angegangen werden, das ist richtig. Man

sollte die Dinge aber nicht zu kompliziert machen: Trotz der notwendigen Ganzheitlichkeit kann Digitalisierung auch einfach, ziel- und zweckorientiert betrachtet werden. Grundsätzlich braucht es dafür nur zwei Perspektiven – eine wertschöpfungsorientierte Sicht, vom Geschäftsmodell, Produkten, Kunden bis in die Wertschöpfung, andererseits eine Sicht auf Ressourcen, wie Technologie, Daten, Algorithmen, aber auch Human- und Organisationskapital und ein tragfähiges externes Partnerkonzept. Beide Perspektiven sind bei der Gestaltung von Transformationsalternativen gleichsam zu beachten und miteinander zu integrierten Vorhaben zu verknüpfen.

Wie sollte eine erfolgreiche digitale Transformation angegangen werden?

Aus unserer Perspektive sollte ein Fokus auf die ganzheitliche Steuerung von Digitalisierungsportfolien gelegt werden. Hierbei gilt es, nicht nur die beschriebenen durchgängigen Initiativen aufzusetzen, sondern auch für eine Balance im Portfolio zu sorgen: Eine Ausgeglichenheit zwischen Wertschöpfung und Ressourcen ist hierbei ebenso wichtig wie zwischen Investitionen und Abschöpfung. Gerade der letzte Punkt scheint mir bedeutsam: Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ist immer mit der Frage nach der Nutzenstiftung zu verbinden. Statt nach dem Gießkannenprinzip unternehmensweit Investitionen für Digitalisierungsprojekte zu verteilen, muss gezielter in sich langfristig selbsttragende und vor allem selbstfinanzierende Projekte investiert werden. In meiner Beratungspraxis erlebe ich diese ungezielten Investitionen

immer noch zu oft: ein bisschen SAP-Erneuerung hier, Mitarbeiterschulungen in Agilität dort und obendrein eine neue App für die Kundeninteraktion. Sicher ist dabei immer nur die Ausgabenseite. Die digitale Transformations-Story dahinter oder die positiven ökonomischen Auswirkungen sucht man meist vergeblich.

Was würden Sie Unternehmen als konkrete Schritte empfehlen?

Mit dem Übergang zu einem normalisierten Wirtschaftsgeschehen und angesichts bevorstehender Budgetierungsrunden im Herbst ist jetzt ein guter Anlass für eine schonungslose Bestandsaufnahme – vielleicht sogar einer Anamnese – der digitalen Transformation im Unternehmen. Dies bietet ebenfalls eine Gelegenheit, notleidende oder kraftlose Initiativen neu zu ordnen. Neue Vorhaben sind wie beschrieben fachlich geschlossen aufzusetzen. Das MVP, also ein erstes brauchbares, nutzenstiftendes Ergebnis, muss dabei stets im Auge behalten werden. Abschließend sollte den Vorhaben und den dafür verantwortlichen Personen eine klare Zielrichtung, Ergebnis- und Verhaltenserwartung an die Hand gegeben werden, egal, ob es sich nun um explorative Projekte mit ungewissem Ausgang oder handfeste Investitionen in die Digitalisierung der Wertschöpfung handelt.

» info

www.horvath-partners.com



„Es ist für Balance im Portfolio zu sorgen: Ausgeglichenheit zwischen Wertschöpfung und Ressourcen ebenso wie zwischen Investitionen und Abschöpfung.“

INTERVIEW



Sebastian Moritz und Marcus Schreiber (rechts)

Mehr strategisches Denken wagen

Eine Lehre aus der Pandemie: Mittelständler sollten sich stärker für Gefahren wappnen, raten Sebastian Moritz und Marcus Schreiber von TWS Partners

ARMIN FUHRER

Nach der Pandemie sind wir schlauer als vor der Pandemie – zum Beispiel ist das Bewusstsein, dass ein Land wie Deutschland in der Lage sein muss, bestimmte Produkte selbst herstellen zu können, gewachsen.

Corona hat große Auswirkungen auf die gesamte Wirtschaft und vor allem auch auf die Lieferketten. Hätte die Gefahr einer Pandemie vorher erkannt werden können?

Sebastian Moritz: Die Bundesregierung hatte genau das Szenario einer globalen Pandemie in ihrer Planung, aber mit einer sehr geringen Eintrittswahrscheinlichkeit. Daher wurden auch in Normalzeiten seitens der Bundesregierung und Unternehmen nicht Milliarden in die Risikovorsorge investiert, denn es ist den Bürgern schwer zu verkaufen, warum man das Geld für Risikovorsorge ausgeben soll und nicht für den Bau von Schulen oder die Pflege. Man muss sich aber auch eingestehen, dass es eine Vollkaskoversicherung gegen solche extremen Risiken wie Covid-19 nicht gibt. Die Frage ist aber, ob wir vor

dem Hintergrund anderer Pandemien wie SARS oder MERS, die ja in der Vergangenheit regelmäßig aufgetreten sind, genug getan haben, um vorbereitet zu sein.

| Haben wir?

Moritz: Als es los ging mit Corona, mussten wir in Deutschland feststellen, dass wir gar nicht mehr die Fähigkeit besitzen, einfache Masken herzustellen. Großbritannien war nicht in der Lage, Beatmungsgeräte zu produzieren, und die USA mussten den National Defense Authorization Act aktivieren, um die Industrie dazu zu zwingen, Basisprodukte herzustellen. Wie es dazu kommen konnte, müssen sich die Regierungen fragen und fragen lassen.

Marcus Schreiber: Ich glaube, was solche Fragen angeht, sind wir jetzt schlauer. Das Bewusstsein, dass man nicht nur bestimmte Produkte auf dem Weltmarkt kaufen kann, sondern sie auch selbst herstellen muss – also flexibel sein sollte – ist gewachsen,

auch wenn das Geld kosten wird. Wir zahlen zum Beispiel einem Unternehmen wie Airbus sehr viel Geld, um die Luftfahrtindustrie als strategische Industrie von nationalem Interesse im Land zu halten, denn wir wollen bei militärischer Ausrüstung nicht von den USA oder anderen Staaten abhängig werden. In der Gesundheitsindustrie war uns das bisher nicht wichtig. Da ist ein Umdenken erforderlich.

| Wie sieht es auf der Seite der Unternehmen aus?

Schreiber: Sie müssen sich fragen, wer bei ihnen zuständig ist und was sie bereit sind, für die Vorsorge zu zahlen. Jede Maßnahme, die Risiken aus den Lieferketten herausnimmt, führt zu zusätzlichen Kosten für Unternehmen und erfordert eine Abweichung vom operativen Optimum zum Beispiel durch eine breitere Lieferantenbasis mit mehr Komplexität, mehr Lagerhaltung etc. Ich verstehe gut, dass Unternehmen sich scheuen, solche „Versicherungen“ für Risikofälle systematisch aufzubauen. Wenn es

gut läuft, also der Schadensfall nicht eintritt, dann wurde viel Geld ausgegeben, ohne dass es einen unmittelbaren Nutzen gab. Daher ist das Interesse an Risikovorsorge bei den Managern nicht besonders ausgeprägt. Das zu ändern ist eine strategische Frage, die viele Unternehmen in den nächsten Jahren beschäftigen sollte.

| Wie kann man das ändern?

Schreiber: Wir müssen ganz transparent über solche Risiken reden und Entscheidungen darüber fällen, wie viel Geld wir als Vorsorge bereit sind auszugeben.

| Was bedeutet das für das Thema Lieferketten? Was muss jetzt geschehen?

Moritz: Ein großer Teil der Unternehmen vom Großkonzern bis zum Mittelstand hat verstanden, dass sie keinen vollständigen Überblick über ihre Lieferketten haben. Daher wird es einen Trend hin zu mehr Transparenz in den Lieferketten geben. Da kann uns das Thema Blockchain helfen, die eine lückenlose Nachverfolgung von Lieferungen in Echtzeit ermöglicht. Für mich als Spiel-

theoretiker ist das die notwendige Voraussetzung, um strategische Entscheidungen zu treffen, reicht aber nicht aus. Als Spieltheoretiker stelle ich mir die Frage, wie man eine Lieferkette optimal aufbauen muss. Ein Unternehmen kann nicht einfach für den Fall der Fälle alle Produktionsmaterialien, die es braucht, im eigenen Lager stapeln. Ebenso ist die Antwort nicht, die Produktion an den Standort zurückzuholen.

| Wie gehen Spieltheoretiker vor?

Schreiber: Spieltheorie ist die Wissenschaft vom rationalen Verhalten in Situationen von strategischen Interaktionen. Anders ausgedrückt: Ich löse mit meinem Handeln immer eine Reaktion von anderen „Spielern“ im Markt aus. Und deren Reaktion hat wiederum einen Einfluss auf mein eigenes Handeln. Wir gehen dabei davon aus, dass die Akteure rational agieren oder wenigstens für uns vorhersagbar davon abweichen. Dies ist ein wichtiger Bestandteil der Analyse.

Moritz: Konkret für unsere Fragestellung bedeutet das, dass Unternehmen sich die Frage stellen: Wie viel Geld bin ich für welchen Grad an Absicherung bereit zu zahlen und

„Man muss sich aber auch eingestehen, dass es eine Vollkaskoversicherung gegen solche extremen Risiken wie Covid-19 nicht gibt.“

Sebastian Moritz

welcher Mix von Maßnahmen bringt mich am ehesten dorthin, wenn ich antizipiere, wie der Wettbewerb, die Zulieferer und meine Kunden reagieren? Es ist unerlässlich, an solche Fragen strategisch heranzugehen.

Schreiber: Man muss als Unternehmen und gerade als Mittelständler vom Ende her denken. Was drohe ich zu verlieren und was bin ich bereit, einzusetzen, um diesen Verlust zu vermeiden? Einen zweiten Lieferanten aufzubauen und die Produktion nach Deutschland zurückzuholen – das reicht nicht aus. Unternehmen müssen wirklich strategisch über diese Schritte hinausdenken. Und hier kommt der spieltheoretische Ansatz ins Spiel.

| Also könnten auch kleine und mittlere Unternehmen von der Spieltheorie profitieren?

Schreiber: Spieltheoretisches Denken bedeutet letztlich, ein Problem zu Ende zu denken. Bei Mittelständlern ist ihre Stärke zugleich auch ihre Schwäche: Sie sind pragmatisch, handeln nah am Kunden und am Produkt, wachsen oft extrem schnell und nutzen Opportunitäten. Das ist der

Vorteil. In langfristigen strategischen Szenarien wird ein Mittelständler aber eher nicht denken. Oftmals gibt es solche Strategieexperten gar nicht oder der Freiraum im Tagesgeschäft ist nicht da. Die Frage, was auf das Unternehmen zukommt und wie die Situation dann gemanagt wird, spielt beim Mittelstand tendenziell eine untergeordnete Rolle. Und das ist der Nachteil der Mittelständler. Denn sie rennen manchmal ganz unerwartet mit dem Kopf gegen einen Balken, von dem sie nicht einmal wussten, dass es ihn gibt. Strategisches, antizipativ auf die Zukunft gerichtetes Denken tut Mittelständlern in einem gewissen Rahmen gut. Wenn ich weiß, was auf mich zukommt, sind meine Chancen, zu den Gewinnern zu gehören, deutlich größer.

„Man muss als Unternehmen und gerade als Mittelständler vom Ende her denken. Was drohe ich zu verlieren und was bin ich bereit, einzusetzen, um diesen Verlust zu vermeiden?“

Marcus Schreiber

» info
www.tws-partners.com

» aktuell

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Viele Mitarbeiter schätzen das Arbeiten in den eigenen vier Wänden. Drohenden Gefahren für die Gesundheit kann erfolgreich entgegengewirkt werden.

Als Deutschland im vergangenen Jahr wegen der Pandemie ins Homeoffice umzog, waren viele mittelständische Unternehmen erst einmal damit beschäftigt, den Betrieb am Laufen zu halten.

Ein Aspekt blieb dabei zunächst weitgehend außen vor: die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Doch auch sie fällt unter die Pflichten des Arbeitgebers zum Arbeitsschutz für seine Angestellten.

Während die Angestellten beispielsweise im Büro in den meisten Fällen über ergonomische Stühle, verstellbare Schreibtische oder Stehpults verfügen, haben sie im Normalfall zu Hause solche Arbeitsmittel nicht. Die gesundheitlichen Folgen von ständiger Fehlbelastung beim Sitzen können aber weitreichend sein – von eher harmlosen Schulterverspannungen bis hin zu ernsten Bandscheibenvorfällen. In solchen Fällen kommt es häufig zu langen Ausfallzeiten. Arbeitgeber soll-

ten ihren Angestellten daher ergonomische Stühle für das Homeoffice zur Verfügung stellen, denn die einmaligen Kosten für die Anschaffung können erheblich höhere Kosten im Fall eines krankheitsbedingten Ausfalls vermeiden. Auch Schulungen – zum Beispiel per Videokonferenz – zum richtigen Sitzen und für Entspannungsübungen ergeben Sinn.

Umfragen bestätigen, dass viele Angestellte das Homeoffice schätzen.

Doch vielen fehlt der tägliche Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen und anderen Personen. Die Folge können psychische Probleme durch Vereinsamung sein. Experten schätzen, dass dieses Problem deutlich wachsen wird, sollte sich das Homeoffice auf Dauer durchsetzen. Auch hier gibt es Möglichkeiten für den Arbeitgeber, entgegenzuwirken. Zum Beispiel kann er selbst Kontakt halten und die Mitarbeiter zu regelmäßigen Terminen zu Webmeetings einladen.



Foto: unsplash | convertkit

INTERVIEW

Prof. Dr. Wolfgang Wahlster und Prof. Dr. Detlef Zühlke sind die wissenschaftlichen Väter von Industrie 4.0. Für die Zukunft fordern sie weitere Anstrengungen.

„Wir sind in der zweiten Halbzeit“

Heute will jeder dabei sein, aber vor zehn Jahren gab es große Widerstände gegen die Digitalisierung der Industrieproduktion. Trotzdem wurde Deutschland zur führenden Nation weltweit.

Herr Wahlster, Sie haben vor zehn Jahren den Begriff Industrie 4.0 geprägt. Wie kamen Sie darauf?

Wahlster: Wenn das Internet der Dinge in die Fabriken kommt, ist das die vierte industrielle Revolution – die Versionsnummer 4.0 soll auf die wichtige Rolle der IT hinweisen. 2011 verwendete ich den Begriff in meiner Ansprache bei der Eröffnung der Hannover-Messe. Bundeskanzlerin Merkel, die danach sprach, griff ihn spontan auf. Die größte Inspiration kam aus Detlef Zühlkes SmartFactory, die ja schon seit 2005 am DFKI (Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz GmbH) existierte. Wir beide haben schon ab 2008 gemeinsam ein „semantisches Produktgedächtnis“ entwickelt, das bereits die Funktionalität realisierte, die heute griffiger als „digitaler Zwilling“ bezeichnet wird. Dann sprangen viele auf diesen neuen Zug auf. Der Begriff „Industrie 4.0“ wird heute weltweit verwendet und stets mit Deutschland in Verbindung gebracht.

Es gab also keine Widerstände?

Zühlke: Ganz im Gegenteil! Zur Wahrheit gehört auch, dass wir mit der Industrie 4.0 nicht nur Fans hatten. Unterstützung bekamen wir von den Informatikern, aber im Maschinenbau fehlte anfangs das Verständnis. Es war ein harter Weg, den wir gehen mussten. Unterstützt wurden wir durch die Industrie und durch die Politik und wichtig für den Erfolg war, dass wir

von Anfang an interdisziplinär vorgegangen sind. Ich war schon Jahre, bevor der Begriff Industrie 4.0 aufkam, in der Industrie auf viel Interesse gestoßen. Wir haben bereits 2005 die erste Anlage gebaut, mit der wir demonstrieren konnten, wohin die Reise in Zukunft gehen würde. Auch international war das Interesse groß und so ist es kein Zufall, dass Deutschland beim Thema Industrie 4.0 nach wie vor weltweit führend ist.

Welche Voraussetzungen waren denn damals wichtig für die Entstehung der Industrie 4.0?

Wahlster: Am wichtigsten war die klare Ausrichtung an wirtschaftlichen und sozialen Megatrends, also zum Beispiel der Fachkräftemangel in einer alternden Gesellschaft und die Volatilität der Märkte und die damit verbundene Notwendigkeit der Wandelbarkeit und schnellen Umrüstung bestehender Fabriken sowie der Trend zu immer mehr Produktvarianten und damit kleineren Losgrößen. Wir haben damals auch schon das Thema der Ressourcenschonung erkannt. Und natürlich wollten wir verhindern, dass der Mensch zum Sklaven der Maschine wird: Der Mensch sollte weiterhin im Mittelpunkt stehen.

Und warum wurde Deutschland zur führenden Nation?

Wahlster: Wir haben eine Innovationswelle in einem Bereich ausgelöst,

„Ich denke, die Zukunft wird bestimmt durch Datenhoheit.“

Detlef Zühlke



Foto: SmartFactory-KL

Sie gelten als die wissenschaftlichen Väter der Industrie 4.0.: Detlef Zühlke, Mitgründer und Ehrenvorstand der Technologie-Initiative SmartFactory-KL (li.) und Wolfgang Wahlster, Gründungsdirektor und CEA des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI).

in dem wir bereits sehr stark waren: unsere hochwertigen und zuverlässigen High-End-Produkte wie Autos, Landmaschinen, Haushaltsgeräte und Werkzeugmaschinen. Wenn es uns gelingt, solche Produkte durch Software und Internetkommunikation immer intelligenter zu machen und neue Dienste auf der Basis innovativer Geschäftsmodelle damit zu realisieren, werden wir weiterhin führender Leitanbieter bleiben.

Zühlke: Deutschland war ja schon immer Weltmarktführer in der Automatisierungstechnik, aber immer auf Augenhöhe mit Japan. Auf den Zug der Industrie 4.0 ist Japan aber erst sehr spät aufgesprungen. Das mag zusammenhängen mit der Katastrophe von Fukushima, nach der das Land sich intern erst einmal wieder sortieren musste. Heute haben wir ganz klar die Vorreiterrolle auf dem Weltmarkt.

Was müssen wir denn tun, um unsere Position zu halten?

Wahlster: Wir müssen sicherstellen, dass unsere Innovationskraft nicht nachlässt, und massiv in die rasante technische Entwicklung investieren. Wir müssen durch internationale Standardisierung und Zertifizierung unseren Vorsprung jeweils absichern und die Interoperabilität unserer Lösungen garantieren.

Welche technischen Entwicklungen werden die zweite Halbzeit der Industrie 4.0 bestimmen?

Zühlke: Ich denke, die Zukunft wird bestimmt durch die Datenhoheit. Vor allem die Chinesen sind sehr gut auf diesem Gebiet. Künstliche Intelligenz gibt uns die Möglichkeit, die Daten nicht nur zu sammeln, sondern auch sinnvoll auszuwerten und daraus Handlungen abzuleiten. Das wird derzeit durch Cloud-Plattformen

vorangetrieben. Jedes Land versucht, Plattformen aufzubauen und strategisch in die Welt zu exportieren. Auch die EU hat mit GAIA X den richtigen Weg eingeschlagen. Wenn wir die Nase vorne behalten wollen, müssen wir unbedingt auf dem Gebiet der Datenhoheit ganz vorne mitspielen. Dazu kommt das industrielle 5G, also nicht das Vernetzen der Menschen, sondern von Maschinen und Anlagen.

Befinden wir uns also in der zweiten Halbzeit, begründet durch den verstärkten Einsatz der KI?

Wahlster: So ist es, wir befinden uns in der zweiten Halbzeit. Die erste kann man dadurch charakterisieren, dass wir erst einmal alle Produktionsdaten digital erfasst, übertragen und gespeichert haben. Das ist heute selbstverständlich. Jetzt kommt aber die digitale Auswertung und Nutzung dieser Daten mittels KI hinzu, um eine effiziente Produktion kleiner Losgrößen mit null Fehlern zu ermöglichen. Industrielle KI ist die Speerspitze der zweiten Phase von Industrie 4.0. Sie ermöglicht mit 5G, Sensor-Fusion und Edge-Computing ganz neue Verfahren in Realzeit.

Wie lange dauert diese zweite Phase?

Zühlke: Ich denke, wir müssen von rund 20 Jahren ausgehen.

Hat die Pandemie Auswirkungen auf die Entwicklung der Industrie 4.0?

Zühlke: Sehr große sogar, was die Lieferketten betrifft. Wir haben erkannt, wie verletzlich sie sind, und die große Herausforderung ist, sie resilienter zu machen. Dazu werden sie verkürzt werden müssen, es wird also wieder mehr regionale Produktion stattfinden. Hier kann Industrie 4.0 einen großen Beitrag leisten.

Einen digitalen Point-of-Sale für Software-as-a-Service- und datenbasierte Equipment-as-a-Service-Angebote, versprechen die Geschäftsführer Marco Link und Tim Busse.



Apps & More: Store für industrielle Softwareangebote „Wir handeln, während andere noch planen“

ADAMOS hat kürzlich den ADAMOS STORE online gestellt. Was kann man sich darunter vorstellen?

Marco Link: Konkret bieten wir den Partnerunternehmen unserer föderalen ADAMOS Allianz einen digitalen Marktplatz als übergreifende Kundenschnittstelle für den Vertrieb von cloudbasierten Softwareangeboten und die Umsetzung datenbasierter Geschäftsmodelle. Was im Consumer-Bereich längst Standard ist, erschließen wir damit erstmals auch für den Maschinenbau. Anwender können damit Lösungen einfach finden, testen, abonnieren und nutzen – das sind die vier Schritte. Für die Hersteller ist zudem attraktiv, dass sie nicht nur unkompliziert den Weg zum Endkunden finden, sondern im ADAMOS STORE eigene Shops mit eigenen App-Angeboten im eigenen Look & Feel umsetzen können und damit ihre Markenidentität wahren.

Tim Busse: Das führt unmittelbar zum Kern unserer Differenzierung von anderen Marktplatzangeboten im Industriebereich. Mit dem ADAMOS HUB als integrierendem Fundament wird es möglich, sowohl grundlegende Daten applikationsübergreifend zu nutzen als auch Daten zwischen den Applikationen und Services auszutauschen. Dabei passiert nichts ohne das OK des Kunden, der jederzeit souverän über die Nutzung und Weitergabe seiner Daten entscheiden kann.

Wie funktioniert das?

Link: Es gibt eine Art Konsensprogramm, auf das wir uns in der ADAMOS Allianz geeinigt haben und über das Anbieter ihre Lösungen integrieren. Es gibt verschiedene Integrationslevel, auf denen das möglich ist. Level 1 ist die niedrigste Stufe, bei der es sich um eine Single Sign-on Funktionalität handelt. Für Nutzer bietet das

eine barrierefreie Nutzererfahrung, wie man sie aus der B2C Welt längst kennt. Level 2 ist dann eine Integration für ein übergreifendes Stammdatenmanagement. Das reduziert den Aufwand für Unternehmen in der Nutzung von industrieller Software auf dem Shopfloor signifikant.

Busse: Einmal im ADAMOS HUB eingeloggt, muss man nur die App anklicken und kann direkt loslegen. Das geht genauso, wie man es auch von den Apps auf dem Smartphone im Alltag privat kennt.

Das Angebot stellt also eine enorme Erleichterung für den Nutzer dar. Was ist mit Sicherheit?

Link: Wie von Dr. Busse bereits angedeutet, ist das Thema der Datensouveränität fundamental wichtig, um Eigentumsrechte und Wissen zu schützen, vor allem aber auch, um eine sichere Anwendung der Applikationen garantieren zu können. Für Endkunden gibt es deshalb die Möglichkeit, ihre Daten und Informationen zentral und autonom zu verwalten.

Busse: Um es ganz deutlich zu sagen: Allein der Kunde entscheidet, welche Daten wann für welche Applikation freigegeben werden. Auch das kann man sich vorstellen wie bei Apps auf dem Smartphone, denen man die Erlaubnis erteilt, auf Kontakte oder Fotos zuzugreifen.

Welchen Nutzen haben die Hersteller?

Link: Wir bieten Maschinenbauern die Möglichkeit an, unkompliziert und nach ihren eigenen Vorstellungen ihre Produkte in einem eigenen Shop auf dem ADAMOS STORE anzubieten. Sie können auf diese Weise gezielt ihre Kunden ansprechen, für die ihre Produkte gedacht sind. Darüber



Dr. Marco Link



Dr. Tim Busse

Fotos: MarcFippel.de (2)

hinaus sind Abonnements, Käufe und Abrechnung auf der Plattform standardisiert und ermöglichen sowohl für Kunden als auch Anbieter die komplette Abwicklung des Order-to-Cash-Prozesses über den ADAMOS STORE. Einen solchen Marktplatz inklusive der gesamten Prozesse selbst zu entwickeln, ist wirtschaftlich absolut nicht sinnvoll.

Warum ist es so wichtig, dass der ADAMOS STORE und ADAMOS HUB herstellernerneutral sind?

Busse: Wir richten uns an den gesamten Maschinenbau, deren Kunden und Lieferanten. Und weil wir ein offener Marktplatz sind, muss der Anwender keinen sogenannten Vendor-Log-In befürchten, durch den er Gefahr laufen würde, in eine Abhängigkeit von einzelnen Anbietern zu geraten. Darüber hinaus gewährleistet die beschriebene Interoperabilität einen uneingeschränkten Zugang zu allen Angeboten, um maximalen Mehrwert für die unterschiedlichsten Anwendungen auf den Shopfloor individuell und persönlich umsetzen zu können. Damit eliminieren wir eine der größten Hürden – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die nun vorbehaltlos ihren Einstieg in die digitalisierte Produktion angehen können.

Link: ADAMOS ist weiterhin Unterstützer für den Maschinen- und Anlagenbau – hier schließen wir niemanden aus. Jeder, der Industrielösungen anbieten oder nutzen möchte, kann das gerne tun. Auch Softwareanbieter industrieller Lösungen sind herzlich willkommen.

Gibt es Konkurrenz auf dem Markt?

Link: Aktuell gibt es keine vergleichbare Lösung am Markt. Mit unserem kollaborativen Ansatz haben wir ein absolutes Alleinstellungsmerkmal. Es gibt einige andere singuläre Lösungsansätze – doch während anderswo noch geplant wird, gehen wir mit einer klaren Botschaft vornweg „Make B2B like B2C!“.

» info

ADAMOS GmbH
Landwehrstr. 55, 64293 Darmstadt
www.adamos.com
www.adamos-store.com

ADAMOS

Nach Corona, dem wirtschaftlichen Einbruch und dem Auslaufen der Coronahilfen steht der deutsche Mittelstand vor großen Herausforderungen. Dabei wird Leasing immer bedeutender.

Not macht erfinderisch ... und bald wieder liquide

HELMUT PETERS

Nach der Pandemie freuen sich alle auf einen Neuanfang. Die Wirtschaft schöpft neue Kraft und die Prognosen sehen gar nicht so schlecht aus. Doch in Deutschlands Mittelstand machen sich Sorgen breit, denn nun beginnt die Zeit des Aufräumens und der Neuausrichtung von Unternehmen. Die Bedingungen haben sich geändert, das Geld ist knapp und wer nicht frühzeitig die Weichen stellt, verliert den Anschluss und womöglich seine Zukunft. Die zentralen Herausforderungen nach Corona sind die Ausbildung und Rekrutierung von Fachkräften, die in einigen Branchen ja kaum mehr zu bekommen sind, sowie die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und die Anschaffung neuer Soft- und Hardware, Maschinen und Fahrzeuge. In allen Bereichen spielt der Klimaschutz eine wichtige, finanziell belastende Rolle. Dafür braucht man Geld oder Ideen, um die Liquidität auf anderem Weg zu sichern.

„Nicht nur der deutsche Mittelstand“, sagt der Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), Prof. Michael Hüther, „sondern die gesamte deutsche Wirtschaft muss dringend dabei unterstützt werden, ihre Innovationsfähigkeit und ihre Investitionskraft zu stärken, damit sie ihre zentralen Zukunftsherausforderungen bewältigen kann. Das erfordert die Fähigkeit, uns möglichst schnell an die neuen Herausforderungen anzupassen und eine Vielzahl von Risiken zu bewältigen.“

Der Mittelstand hat die Limits für neue Kredite bei den Banken schon lange ausgereizt. Die Coronahilfen des Staates sind ebenfalls kein Ausweg mehr. Und die Hilfe von Förderbanken müsste neu aufgestellt werden. Fachleute empfehlen hier ein neues KfW-Programm „Transformation Deutschland“, das gezielt Investitionen in Schlüsseltechnologien und Nachhaltigkeit fördert, beispielsweise in grünen Wasserstoff oder autonomes Fahren. Aber reicht das denn überhaupt aus?

Die Zeiten sind härter geworden, die Inflation zieht an. Und wer am Markt auf wackligen Beinen steht, hat wenig Chancen, gerade bei den Banken mit flehenden Bitten zu landen. Auswege für eine bankenunabhängige Liquidität bieten sich aber reichlich. Sie wären schon vor der Pandemie für manche Unternehmen eine gute Empfehlung gewesen. Es fängt doch damit an, dass man nicht alles, was man zum Arbeiten braucht, auch gleich als Eigentum anschaffen muss. Die Leasing-Branche ist in ihrer Flexibilität einzigartig und sie schafft viele Probleme aus dem Weg, die sich gerade mit dem unvermeidbaren dauernden Austausch elektronischer Geräte, Soft- und Hardware, aber auch mit Themen der Nachhaltigkeit für KundInnen stellen.

Schauen Sie nur einmal auf einen Versandkarton des großen Online-Versandhauses OTTO, dann erhalten Sie ganz komprimiert einen Eindruck der Bedingungen, mit denen sich auch Großunternehmen konfrontiert sehen und wie sich ihre Entscheidungen auch auf Nachhaltigkeit auswirken. Die Aufdrucke von OTTO auf den Kartonagen lauten nämlich: „So reduzieren wir unsere CO₂-Emissionen: 1. Dank smarterer Logistik können wir unsere Fahrzeuge optimal auslasten und immer mehr CO₂-intensive Luftfracht auf den Seeweg verlagern. 2. Bei der Auslieferung an unsere Kunden setzen wir auf Elektromobilität. Dafür stellt unser Logistikpartner Hermes 1500 neue E-Fahrzeuge in Dienst. Und 3. Unseren Energiebedarf decken wir schon jetzt zu fast einem Drittel mit Ökostrom – Tendenz steigend.“



Foto: unsplash | Michele Henderson

In der Phase des Neustarts sind Bankkredite, die ja im Mittelstand sowieso seit Jahren rückläufig sind, immer weniger attraktiv. Die Lücke wird zunehmend vom Leasing gefüllt, das als modernes Finanzierungsinstrument eine echte Alternative zur klassischen Kreditfinanzierung darstellt oder ergänzend dazu eingesetzt wird. Das Leasing betrifft eine große Bandbreite von Fahrzeugen, Industriemaschinen, IT-Equipment oder kompletten Fabrikanlagen.

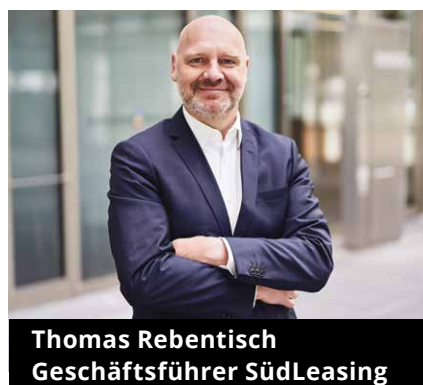
Die Vorteile des Leasings sind groß, weitreichend und nachhaltig. Bei außenfinanzierten Investitionen steht Leasing längst an vorderster Front und ist in der Wirtschaft zu Recht fest etabliert. Das betrifft vor allem Ausrüstungsinvestitionen, die nicht aus Eigenmitteln oder aus Rückflüssen von Abschreibungen finanziert werden. Das Eigenkapital wird beim Leasing maßgeblich geschont und niemand braucht sich vor Kreditlimits zu fürchten. Wichtig ist zudem die Kostenkontrolle und Kostentransparenz. Das macht sich bei den Bilanzen bezahlt. Leasingraten sind zudem sofort abzugsfähige Betriebskosten. Jedem Unternehmer eröffnen sich durch das freie Managen beim Leasen unendlich viele und oft ganz neue Gestaltungsmöglichkeiten.

An der Universität zu Köln leitet Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels das Forschungsinstitut für Leasing und forscht insbesondere an Theorien der Regulierung und neuer Institutionenökonomie. „Empirische Studien belegen, dass Leasing risikoärmer als eine Kreditfinanzierung ist“, befindet der Wissenschaftler und schließt daraus: „Dem Proportionalitätsprinzip folgend sollte sich dies auch in geringeren Eigenmittelanforderungen refinanzierender Banken widerspiegeln.“ Nun in der Post-Corona-Ära wäre das ja auf jeden Fall notwendiger denn je.

„Leasing nimmt eine Spitzenposition zum klassischen Bankkredit ein und ist so zu einem unverzichtbaren Konjunktur- und Innovationsmotor in Deutschland geworden.“

Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen

„Mit klimaneutralem Leasing möchten wir die Themen Ökonomie und Ökologie in Einklang bringen.“



Thomas Rebentisch
Geschäftsführer SüdLeasing

Der Unterschied zwischen den Worten Leasing und Lösung besteht nur aus zwei Vokalen. Wie kann Leasing zu einer relevanten nachhaltigen Lösung für Konzerne und mittelständische Unternehmen werden?

Thomas Rebentisch (Geschäftsführer SüdLeasing): Die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten steigt täglich, denn durch das neue deutsche Klimaschutzgesetz, das Pariser Klimaschutzabkommen und die UN-Agenda 2030 steigt der Druck auf alle Marktteilnehmer. Wir stehen dadurch auch vor einem gewaltigen Transformationsprozess, der finanziert werden muss. Dabei kommt der Leasingbranche eine Schlüsselrolle zu, denn sie unterstützt das

Prinzip von Shared-Economy und Kreislaufwirtschaft. Um unsere Kunden auf ihrem Weg Richtung Nachhaltigkeit zu unterstützen, bieten wir seit diesem Jahr die Möglichkeit, das Leasing einer Anlage oder Maschine klimaneutral zu stellen. Wir sind damit deutschlandweit die erste Universal-Leasinggesellschaft, die diesen Ansatz verfolgt. Bei unserem klimaneutralen Vertrag werden die CO₂-Emissionen, die beim Betrieb von Maschinen oder auch bei fest installierten Anlagen anfallen, hochberechnet, in Euro umgewandelt und auf die Leasingrate addiert. Der ermittelte Betrag wird in anerkannte Klimaschutzprojekte investiert. Dadurch werden die CO₂-Emissionen ausgeglichen und die geleasten Maschinen und Anlagen klimaneutral.

Was macht Ihre klimaneutralen Verträge aus?

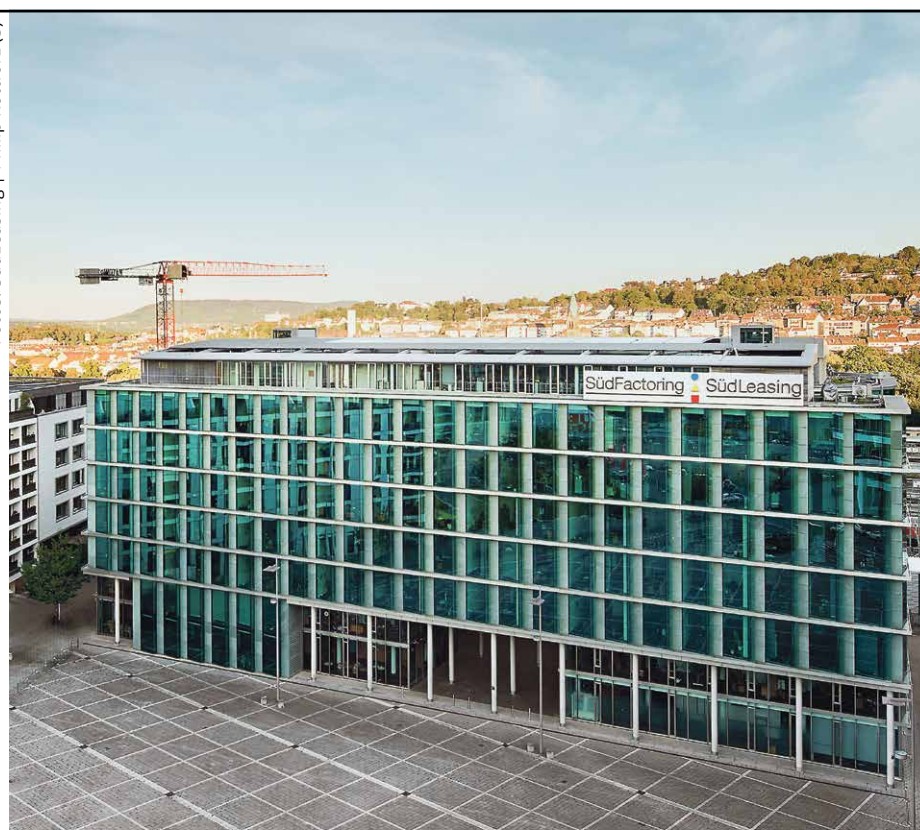
Rebentisch: Wir arbeiten bei der Auswahl der Klimaschutzprojekte mit der ClimatePartner GmbH zusammen. Für jeden Vertrag werden ein Zertifikat und ein Produktlabel erteilt, das die Klimaneutralität bestätigt. Bei den drei vorselektierten Klimaprojekten haben unsere Kunden die Wahl, ob sie die Windenergie in Indonesien, den Klimaschutz in Ghana oder Waldschutzprojekte in Brasilien und Deutschland unterstützen möchten. Dabei unterscheiden sich auch die Beitragshöhen. Der Kunde zahlt dabei nur den tatsächlichen berechneten Gegenwert der CO₂-Emissionen, alle weiteren Kosten übernimmt die SüdLeasing.

Finanzierung und Klimaschutz in einem

Als erstes deutsches Finanzdienstleistungsinstitut hat die SüdLeasing einen klimaneutralen Leasingvertrag an den Markt gebracht. Die Tochtergesellschaft ALVG zieht nun nach und bietet klimaneutrales Leasing für IT-Hardware.



Fotos: SüdLeasing | Philip Kottlorz (3)



Hauptsitz der SüdLeasing-Gruppe in Stuttgart



Jürgen Helbling,
Geschäftsführer ALVG

„Der technologische Wandel erfordert stetige Erweiterung und regelmäßigen Austausch von Hardware.“

Großen Bankkrediten zur Anschaffung teurer Hardware oder großen Softwarelösungen geht der Mittelstand ja in unsicheren Zeiten wie diesen lieber aus dem Weg. Warum ist eine Finanzierungslösung wie IT-Leasing, wie sie die ALVG anbietet, eine Alternative?

Jürgen Helbling (Geschäftsführer ALVG): Leasing sorgt für Entlastung, Zeitersparnis und fördert die Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Es trägt zur Kostenreduktion und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Bereitstellung einer stets aktuellen technischen IT-Infrastruktur bei. Außerdem steht Leasing wie kaum eine andere Finanzierungsart für eine unkomplizierte, servicenahe und schnelle Abwicklung. Außerdem zeichnet es sich gegenüber dem Kauf von technischen Investitionsgütern durch ein geringeres Risiko aus und vergrößert den Spielraum des operativen Budgets.

Besonders im IT-Bereich lassen immer kürzere Innovationszyklen die Kosten schnell aus dem Ruder laufen. Was bedeutet das für die IT-Hardware im Einzelnen?

Helbling: Ja, da Informationstechnologie zum erfolgsentscheidenden Faktor geworden ist, sind die Einführung neuer Software sowie der Ausbau und die stetige Aktualisierung der Hardware-Infrastruktur unverzichtbar. Der technologische Wandel erfordert die stetige Erweiterung sowie den regelmäßigen Austausch von Hardware wie Server, Storage, Rechenzentren, Notebooks, Tablets, mobile Arbeitsplatzsysteme und Kommunikationstechnik. Das ist mit erheblichem Aufwand und Kosten verbunden. Dank Leasing können Unternehmen diese Herausforderung liquiditätsschonend stemmen. Da wir uns als ALVG auf IT-Leasing spezialisiert haben, bringen wir die nötige Technologie-Kompetenz für die Finanzierung aller Arten von IT-Projekten mit.

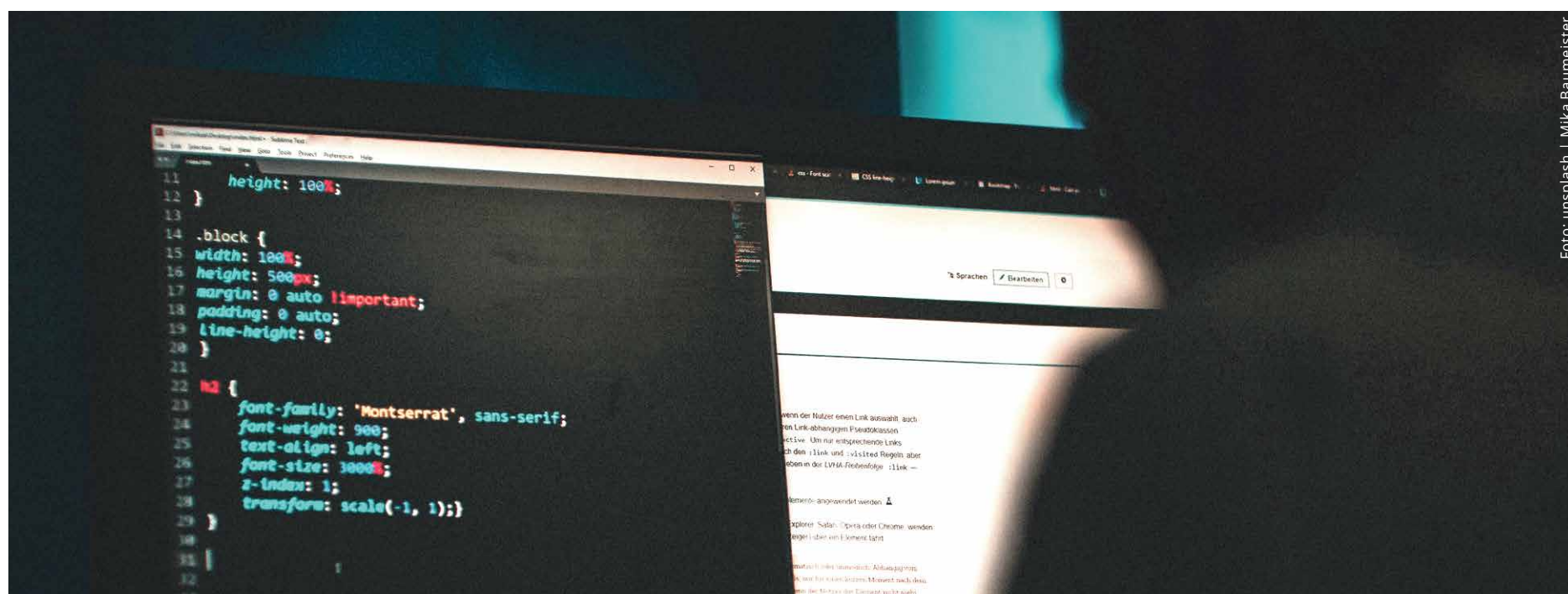
Die zunehmende Digitalisierung ist durch ihren Ressourcenverbrauch für unsere Umwelt allerdings ein Problem.

Helbling: Richtig. Neue Investitionen bedeuten leider auch immer neue CO₂-Ausstöße und Ressourcenverbrauch. Hier setzen wir mit dem klimaneutralen Leasingvertrag für Hardware an. Für die Produktion, den Transport und den Betrieb während der Vertragslaufzeit kann der Kunde den CO₂-Ausstoß zu 100 % kompensieren. Das bedeutet durchaus einen relevanten Beitrag für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen.

» info

www.suedleasing.de

 **SüdLeasing**
 **ALVG IT-Services**



Cyberkriminelle werden professioneller

Schon vor Corona haben viele Mittelständler das Thema IT-Sicherheit nicht so ernst genommen. Jetzt sind die Lücken vielfach noch größer geworden.

Die Coronapandemie hat in vielen mittelständischen Unternehmen einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Unternehmen, die im Netz unterwegs sind, seien gut damit beraten, jetzt noch überlegter zu handeln und IT-Sicherheit noch stärker auf allen Ebenen mitzudenken, so der Digitalverband Bitkom. „Die Methoden der Kriminellen werden ausgefeilter und ihr Vorgehen wird immer professioneller“, unterstreicht Sebastian Artz, Experte für Informationssicherheit und Sicherheitspolitik beim Bitkom. Gemäß der Erfahrung des Digitalverbands haben sich Kriminelle zuletzt vermehrt als Mitarbeitende großer Softwareunternehmen ausgegeben und am Telefon auf angebliche Technikprobleme hingewiesen. So hätten sie versucht, Zugriff auf die Geräte ihrer Opfer zu erlangen oder sie zum Kauf vermeintlicher Sicherheitspakete zu bewegen. „Nutzerinnen und Nutzer sollten am Telefon niemals sensible Daten verraten oder Fremden den Fernzugriff auf den eigenen Rechner erlauben. Sie sollten stattdessen entsprechende Telefonate sofort beenden und Verdächtige bei der Polizei melden“, rät Sebastian Artz.

Dass das zunehmende Arbeiten im Homeoffice die Angriffsfläche für Cyberkriminelle in Pandemiezei-

ten vergrößert und damit Einfluss auf die Informationssicherheit von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland genommen hat, ist das Ergebnis einer bundesweiten repräsentativen Umfrage unter 1.000 Unternehmen und Betrieben, die das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) im letzten Oktober und November durchgeführt hat. Außerdem zeigt die Umfrage: Je kleiner die Firma, desto schwerwiegender die Folgen von Cyberattacken. Dies liegt auch in der Angriffsfläche privater IT begründet: Gemäß der Umfrage nutzen gerade einmal 42 Prozent der Unternehmen ausschließlich eigene IT. Und: Obwohl kostengünstig, werden vergleichsweise einfache Sicherheitsmaßnahmen wie Mobil Device Management, Notfallübungen oder der Grundsatz „IT-Sicherheit ist Chefsache“ nicht genügend umgesetzt. Ein weiteres Studienergebnis: Über 50 Prozent der Unternehmen investieren weniger als zehn Prozent der IT-Ausgaben in Cybersicherheit. Das BSI empfiehlt, bis zu 20 Prozent des IT-Budgets in Sicherheit zu investieren. „IT-Sicherheit ist noch zu wenig in Budgets, Abläufen und Köpfen der Unternehmen angekommen“, betont Arne Schönbohm, Präsident des BSI. „Als die Cybersicherheitsbehörde des Bundes drängen wir darauf, dass Digitalisierung und IT-Sicherheit als eine Einheit gedacht und umge-

setzt werden. Wer jetzt die Weichen für eine solide Informationssicherheit seiner Infrastruktur legt, der sichert seine Zukunft – in schweren Pandemiezeiten und darüber hinaus.“

Für mobiles Arbeiten bedürfe es einer richtigen Balance zwischen dem benutzerfreundlichen Zugriff auf Unternehmensdaten und dem Schutz der IT, heißt es beim BSI. Gefordert seien ein robustes und risikobasiertes IT-Sicherheitsmanagement, Mitarbeiterschulungen und gut durchdachte Notfallkonzepte. „Sicherheit ist kein einmaliges Projekt, Sicherheit ist ein kontinuierlicher Prozess“, bilanziert Achim Berg, Präsident des Bitkom e.V.

„Um sich wirkungsvoll gegen Angriffe im Netz zu wehren, sollte man auf jeden Fall einige grundlegende Sicherheitsmaßnahmen befolgen“, rät Sebastian Artz, Experte für Informationssicherheit und Sicherheitspolitik beim Bitkom. Folgende drei Schritte helfen, sich erfolgreich gegen die meisten Angriffe zu wappnen:

> Sichere Passwörter für jedes Konto:

Online- und Benutzerkonten sollten mit starken Passwörtern geschützt werden. „Vergeben Sie für jedes Online- und Benutzerkonto ein eigenes

Passwort und versuchen Sie, keine Wörter zu verwenden, die im Wörterbuch vorkommen“, rät Artz. „Gängige und leicht zu erratende Tastaturmuster kommen ebenfalls nicht für sichere Passwörter infrage. Zudem gilt: Je länger das Passwort ist, desto besser.“ 30 Prozent der Internetnutzerinnen und -nutzer verwenden indes für verschiedene Onlinedienste noch immer dasselbe Passwort. „Sofern verfügbar, sollten Sie Ihre Konten zudem mit der Zwei-Faktor-Authentifizierung schützen“, sagt Artz. Ein Login ist damit nur möglich, wenn man seine Identität zunächst mit dem Passwort und zusätzlich auf einem zweiten Weg bestätigt – etwa per Fingerabdruck oder SMS.

> Vorsicht bei E-Mails und Anhängen:

„Verifizieren Sie die Absenderadresse, indem Sie diese auf wirre Buchstabenfolgen und vertauschte Zeichen prüfen“, erklärt Bitkom-Experte Artz. Ein typisches Muster ist etwa, den Buchstaben „O“ durch die Ziffer „0“ zu ersetzen. Auch bei unbekannten ausländischen Domainadressen ist Vorsicht geboten. „Wird eine schnelle Reaktion verlangt, sollten alle Alarmglocken schrillen. In jedem Fall sollten Betroffene nie unüberlegt auf Links oder Dateianhänge klicken.“

> Betriebssystem und Software aktuell halten:

Regelmäßige Aktualisierungen für das Betriebssystem und einzelne Programme sollten unverzüglich und idealerweise automatisch installiert werden. „Häufig schließen Hersteller damit neu aufgedeckte Sicherheitslücken, über die sich Cyberkriminelle Zugriff verschaffen könnten“, so Artz.

„Sicherheit ist kein einmaliges Projekt, Sicherheit ist ein kontinuierlicher Prozess.“

Achim Berg, Präsident des Bitkom e.V.

Die drei Gründe, wieso Ihre Mitarbeiter gehackt werden

Mehr als neun von zehn der erfolgreichen Cyberangriffe beginnen bei einem unachtsamen Mitarbeiter. Wieso ist das so und was kann man dagegen tun?

91 %^[1] der erfolgreichen Angriffe beginnen mit einem unachtsamen Mitarbeiter und einer Phishing-mail. Die Benutzer lassen die Kriminellen „einfach“ in ihr Unternehmensnetzwerk rein. Warum passiert das, wieso lassen sich die Mitarbeiter zu so etwas hinreißen? Die Erfahrung zeigt, dass es drei Hauptursachen gibt, warum Mitarbeiter böartigen E-Mails auf den Leim gehen:

- > Technische Mängel oder Fehlkonfiguration des Rechners,
- > mangelndes Wissen,
- > Verhaltensmuster.

Will man dem entgegensteuern, dann ist die Behebung von technischen Mängeln oder Fehlkonfigurationen des PC und der Netzwerkumgebung eine verhältnismäßig einfache Maßnahme. Die meisten Unternehmensrechner haben heutzutage eine Firewall aktiviert, es werden die neusten Updates aufgespielt und Back-ups werden gemacht. Zumindest die Basis für sicheres Arbeiten ist gelegt. Sind dann Fehlkonfigurationen überhaupt noch von Belang? Natürlich, denn so etwas kann von Cyberkriminellen ausgebeutet werden, wenn sie Zugriff auf das Firmennetz erlangen würden.

Kommen wir zum zweiten Thema: schwache IT-Sicherheitskenntnisse der Mitarbeiter. Die Anforderungen an das Sicherheits-Know-how der Angestellten sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Heute muss

ein Mitarbeiter Kenntnisse in rund 20 allgemeinen IT-Sicherheitsdomänen aufweisen. Das beginnt mit dem Erkennen von Phishingmails, der Verwendung sicherer Passwörter, der Fähigkeit, Internetadressen korrekt interpretieren zu können, bis hin zum Wissen, welche geschäftlichen oder auch privaten Auswirkungen ein erfolgreicher Cyberangriff haben kann, wenn der Mitarbeiter z. B. ein böartiges Excelmakro in einem heruntergeladenen Arbeitsblatt aktiviert. Ja, die Herausforderung, die ganze Belegschaft in Sachen IT-Sicherheit zu schulen, ist erheblich geworden!

Und dann kommen wir zur weit gefährlichsten Ursache, wieso Mitarbeiter gehackt werden: menschliche Verhaltensmuster. Wir wissen ja, dass aus Optik der Cyberkriminalitätsprävention persönliche Verhaltensweisen wie Leichtgläubigkeit, Ignoranz, unreflektiertes Pflichtbewusstsein, übermäßiges Vertrauen, Nachlässigkeit und so weiter die größten Risiken darstellen, die zu einem erfolgreichen Cyberangriff führen können. Nicht ohne Grund nehmen ja 91 % der erfolgreichen Hacks ihren Anfang bei einem unachtsamen Arbeitskollegen.

Fazit: Wir, die Unternehmensführung, haben also mit technischen Schwächen, mangelnden IT-Sicherheitskenntnissen und vor allem mit nicht mehr zeitgemäßen Verhaltensmustern der Angestellten zu kämpfen.

In Anbetracht dessen ist es klar, was man dagegen unternimmt: Man trainiert und sensibilisiert das Personal. Und das tut man am besten im Rahmen eines sogenannten Cybersecurity-Awareness-Programms, Zeit und mit der Hilfe eines entsprechenden Werkzeugs. Und das ergibt auch Sinn: Nicht umsonst geben 92 %^[2] der IT-Security-Spezialisten an, dass ohne sensibilisierte Mitarbeiter kein anständiges Sicherheitsniveau im Unternehmen aufrechterhalten werden kann.

Ein gutes Cybersecurity-Awareness-Programm ist umfassend und mehrheitlich ein Onlineangebot. Dabei verfolgt man die Sensibilisierung der Mitarbeiter mit mindestens diesen Maßnahmen:

1. Laufende und wiederholende Schulungen zu IT-Sicherheit, Cyberrisiken und den Sicherheitsrichtlinien der Firma bauen die entsprechenden Kenntnisse beim Mitarbeiter auf.
2. Zweitens wird mithilfe von regelmäßigen und realitätsnahen Phishingkampagnen das Wissen beim Personalkörper gefestigt und erprobt.
3. Und drittens stellt das Zurverfügungstellen eines Phishing-Melde-Buttons sicher, dass die Angestellten verdächtige E-Mails melden und dass die Nachrichten einem nachgelagerten Analyse- und Feedbackprozess zugeführt werden.

Ein gutes Softwareprodukt wie zum Beispiel die LUCY Awareness Suite vereinfacht die Umsetzung erheblich. Damit werden effizient und einfach

- > Schulungskampagnen durchgeführt,
- > Phishing- oder Smishingsimulationen abgewickelt,
- > ein Phishing-Button und der Incident-Meldeprozess konzipiert, konfiguriert und ausgerollt.
- > Dem Management steht ein verständliches Berichtswesen zur Verfügung.
- > Es steht ebenfalls Funktionalität für Infrastruktur-Audits zur Verfügung, mit welchen die PC- und Netzwerkkonfiguration(en) geprüft werden kann.

Bei der grundsätzlichen Auswahl einer geeigneten Cybersecurity-Awareness-Lösung sollte nicht nur auf die Funktionalität und eine nette Benutzeroberfläche geachtet werden. Denn sich sicher verhaltende Mitarbeiter erhält man nicht von heute auf morgen. Awareness ist kein „One Time Shot“. Deswegen ist der Preis der Lösung ein wichtiges Auswahlkriterium, wie auch die Möglichkeit zur eigenen Anpassung der Schulungsinhalte. Aus Optik des Datenschutzes sollte man sich überlegen, ob man auf ein Angebot einer britischen oder US-amerikanischen Firma verzichten sollte. Und trotz des Cloud-Hypes kann eine lokal installierte Lösung sinnvoll sein oder zumindest ein Produkt, das in der eigenen Unternehmenscloud läuft.



Foto: www.stevehaberland.com



Das Beispiel des Tiefkühlprodukteherstellers FROSTA zeigt es gut auf: Das Unternehmen mit rund 1800 Mitarbeitenden an mehreren Standorten ist sich bewusst, dass die Endpunkte in der Firma immer besser geschützt werden. Die Cyberkriminellen verlagern dadurch ihre Angriffe auf die E-Mail-Kommunikation von Mitarbeitern. Diesem Sachverhalt trägt FROSTA mit Sensibilisierungsmaßnahmen und einem Melde- und Analyseprozess für verdächtige E-Mails Rechnung: „Um unsere Mitarbeiter professionell und vor allem regelmäßig zu schulen, damit sie ihr Sicherheitsbewusstsein gegenüber Cyberangriffen erhöhen und somit das Risiko eines tatsächlichen Vorfalls mindern können, haben wir uns entschieden, mit Lucy Security zusammenzuarbeiten“, erklärt Mark Christiansen, verantwortlich für den Bereich IT-Security bei der Frosta AG. Dabei kommen nicht nur E-Learnings zum Einsatz, sondern auch Phishingsimulationen: „Bereits die ersten Resultate, die wir gesehen haben, zeigten die positiven Effekte der Maßnahmen: Jeder, der einmal im Zuge einer Angriffssimulation auf eine Phishingmail geklickt hat und auf die Falle hereingefallen ist, hat anschließend sein Verhalten geändert. Es fand ein echtes Umdenken bei den Mitarbeitern statt. Und es ist einfach ein tolles Gefühl, wenn man sieht, dass die Mitarbeiter deutlich wachsamer geworden sind und sich nun bei der IT-Abteilung melden, wenn sie etwa eine verdächtige E-Mail erhalten“, so Christiansen.

[1] <https://digitalguardian.com/blog/91-percent-cyber-attacks-start-phishing-email-heres-how-protect-against-phishing>
 [2] Global Cybersecurity Awareness Study 2020: <https://lucysecurity.com/de/cybersecurity-awareness-study/>

» info

www.lucysecurity.com/mittelstand



„LUCY bringt Einfachheit und Transparenz in den Prozess der Zwischenfallberichterstattung und die Verwaltung von E-Mail-Vorfällen.“

Mark Christiansen

» experte

PRIVATE EQUITY –
DIE STÜTZE IM
MITTELSTAND

Der Mittelstand ist die Stütze der deutschen Wirtschaft. Gerade in den Zeiten der Pandemie kann PE hier sinnvoll mit frischem Geld helfen.



Foto: Dominic Driessen

Julian Zornig
Managing Partner Astorius

Herr Zornig, Sie sind Managing Partner der Astorius Consult GmbH in Hamburg – ein Spezialist, was Private Equity für den Mittelstand angeht. Wie unterstützt die PE-Branche den Mittelstand aktiv in den Zeiten der Pandemie?

Die Private-Equity-Branche ist eine Option für den Mittelstand und deren Gesellschafter, Kapital und Kompetenz in Unternehmen zu bekommen. Neben inhaltlicher Unterstützung in unternehmerischen Fragen können auch Verhandlungen mit finanzierenden Banken leichter mit Private-Equity-Zugang zu frischem Kapital geführt werden.

Welche Vorteile bringen die Investoren in diesen Zeiten für den Mittelstand?

Viele Unternehmen konzentrieren sich in einer so vorbildlosen Krise auf ihr Kerngeschäft. Die Aufgabe von Private Equity ist es, gerade in diesen Zeiten aber auch beispielsweise strategische Marktzukäufe oder Unternehmensanpassungen zu prüfen.

Wird mehr Geld zur Verfügung gestellt als vor der Krise?

Ja, die Nachfrage ist noch höher als vor der Pandemie.

Wir groß ist die Nachfrage nach frischem Kapital aus dem Mittelstand?

Im Mittelstand hat sich vor allem das Zutrauen in Private Equity als Option verbessert, seit mit vielen Beispielen der Wert des „konstruktiven Kapitals“ deutlich wurde.

Private Equity wird immer wichtiger. Viele mittelständische Unternehmen suchen private Investoren, um fit für die Zukunft zu werden.

Unterstützung für den Mittelstand

Seit 2011 führt Frau Ulrike Hinrichs den BVK (Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften) als geschäftsführendes Vorstandsmitglied. Wir haben mit ihr über den Mittelstand und wie PE in der Pandemie unterstützt, gesprochen.

Es wird viel über Gründer berichtet in den letzten Monaten. Ist es Ihrer Meinung nach leichter zu gründen im Augenblick als vor der Pandemie?

In Anbetracht der weltweiten Pandemie und der einhergehenden wirtschaftlichen Unsicherheiten ist die Gründungsaktivität leicht zurückgegangen. Aber in diesem herausfordernden Umfeld gibt es derzeit auch sehr viele Chancen. Angetrieben von neuen innovativen Technologien entstehen disruptive neue Geschäftsmodelle, die komplette Branchen verändern. Die Start-up-Szene in Deutschland ist so vielfältig wie nie und hat mittlerweile auch viele international beachtete Unternehmen hervorgebracht.

Durch niedrige Zinsen ist viel Geld für Investitionen vorhanden. Wie schätzen Sie den PE-Markt in Deutschland ein? Lässt sich das Volumen noch steigern?

Im Jahr 2020 investierten Beteiligungsgesellschaften 12,6 Mrd. €. Der Markt hat in einem Jahr mit zahlreichen Herausforderungen seine Stärke unterstrichen und vielen Unternehmen durch die Pandemie geholfen. Die Fortschritte in der Bekämpfung der Pandemie lassen mich optimistisch in die Zukunft blicken. Hinzu kommt, dass sich generell die Finanzierung von Unternehmen ändert. Die Zeiten, in denen der Mittelstand von Banken finanziert wird, sind vorbei. Individuelle Finanzierungskonzepte, die die jeweilige Entwicklungsphase eines Unternehmens berücksichtigen, gewinnen hier immer mehr an Bedeutung.

Wenn sich Investoren an Unternehmen beteiligen, kommt gleich die Angst vor der „Heuschrecke“ auf. Warum haben Kapitalgeber einen so schlechten Ruf?

Hin und wieder wird dieses Bild noch aus der Mottenkiste hervorgeholt, aber zahlreiche Erfolgsbeispiele und Studien zeigen eindeutig die Vorteile von Beteiligungskapital. Die Offenheit bei Unternehmern gegenüber Beteiligungsgesellschaften bzw. externen Investoren hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Hier hat eine Wandlung von der „Heuschrecke“ zur „Freuschrecke“ stattgefunden.

Können Sie als Verband dagegen arbeiten?

Ich denke, wir haben hier in den vergangenen Jahren große Fortschritte erzielt und konnten die oft emotionale und einseitige Diskussion versachlichen. Unternehmer haben die Vorteile erkannt, die sich mit Beteiligungskapital und einem langfristig orientierten, starken Partner für die Unternehmen und ihr Wachstum ergeben. Auch in der Politik spüren wir eine größere Offenheit für die Belange unserer Branche. Dies zeigt sich auch an den Themen wie dem Zukunftsfonds oder dem Fondsstandortgesetz.

Oft geräuschlos laufen die Geschäfte im Mittelstand. Wie unterstützt die PE-Branche das Rückgrat der deutschen Wirtschaft?

Der Markt für Beteiligungskapital ist in Deutschland in erster Linie ein Finanzierungsmarkt für kleine und mittlere Unternehmen. Neun von zehn der im Jahresverlauf 2020 mit Beteiligungskapital finanzierten Unternehmen beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter. Die Finanzierungsanlässe sind hierbei sehr vielfältig und reichen von der Unternehmensnachfolge, Abspaltung von Unternehmensteilen bis hin zur Wachstumsfinanzierung. Die Unterstützung erstreckt sich hierbei aber nicht nur auf die Bereitstellung von Kapital, sondern Beteiligungsgesellschaften unterstützen die Unter-

„Es hat eine Wandlung von der ‚Heuschrecke‘ zur ‚Freuschrecke‘ stattgefunden.“

Ulrike Hinrichs



Foto: BVK

ULRIKE HINRICHS,
GESCHÄFTSFÜHRENDES
VORSTANDSMITGLIED
DES BVK

nehmen gleichzeitig mit ihrem Know-how und ihrer Branchenerfahrung.

Auch wenn das Geld nicht knapp ist. Ist jetzt die Zeit für den Einstieg durch PE?

Immer mehr Investoren erkennen den wichtigen Beitrag von PE und VC zum Rendite-/Risikoprofil des Gesamtportfolios. Besonders in volatilen Zeiten wie diesen macht die langfristig orientierte Ausrichtung der Beteiligungsgesellschaften unabhängig von kurzfristigen Konjunkturentwicklungen und gibt Sicherheit.

Venturecapital hat entscheidend zur Entwicklung der COVID-19-Impfstoffe beigetragen. Wie kam es dazu?

Durch die Erfolgsgeschichten von Curevac und BioNTech hat die deutsche Biotech-Branche weltweit an Aufmerksamkeit gewonnen. Die Entwicklung biotechnologischer Pharmazeutika ist in der Regel ein jahrzehntelanger Prozess, der mit vielen Unsicherheiten und einem immensen Kapitalbedarf verbunden ist. Deutschland hat hier seit Jahren kein ausreichendes Kapitalangebot für diese risikoreiche Zukunftstechnologie. Demgegenüber steht ein breites Feld von erfahrenen, internationalen Investoren oder Branchenkonzerne wie eben Pfizer. Dies zeigt sich auch darin, dass die meisten deutschen Biotechnologieunternehmen an die NASDAQ gegangen sind, nicht an eine deutsche oder europäische Börse.

Beflügelt die Erfolgsgeschichte von BioNTech die Branchen?

Es zeigt die Innovationsstärke des deutschen Start-up-Ökosystems und gibt Mut und Zuversicht für viele Gründerinnen und Gründer. Darüber hinaus weckt es das Interesse von institutionellen Investoren für den deutschen Wagniskapitalmarkt. Es bleibt jedoch dringende Aufgabe, einen funktionierenden Wachstumsfinanzierungsmarkt in Deutschland zu etablieren. Es ist entscheidend, dass erfolgreiche Unternehmen in der Later Stage ausreichend finanziert werden können. Damit es nicht auch in Zukunft heißt „Invented in Germany, sold somewhere else“.

Foto: Anne Wirtz



**VICTORIA WAGNER,
GRÜNDERIN
UND CEO VON
BEYONDGENDERAGENDA**

» Diversität muss in der DNA von Unternehmen verankert werden

BeyondGenderAgenda setzt Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion auf die Agenda der Wirtschaft, um die internationale Anschlussfähigkeit von Deutschland als Wirtschaftsstandort sicherzustellen. Daneben fordern immer mehr Stakeholder:innen von Unternehmen Diversität. BGA sorgt mit Studien, Zertifizierung und Index dafür, die notwendige Transformation hin zu diversen und inklusiven Unternehmen in Gang zu setzen. Ziel ist es, dass Vorstände und Aufsichtsräte mit Personen mit der besten Eignung, unabhängig von ihrer jeweiligen Prägung, besetzt werden. Während wir in einer sehr vielfältigen Gesellschaft leben, sind die Führungsetagen unserer Unternehmen ausgesprochen homogen. So liegt der Frauenanteil in DAX-Vorständen bei nur 16,6 Prozent, bei weiteren Diversitätsdimensionen sieht es noch schlechter aus.

Früher war es üblich, dass überwiegend Männer berufstätig waren und entsprechend Führungspositionen bekleideten. Kindliche Prägung, Bildung und ein Mangel an geschlechtsneutralen Angeboten beim Berufseinstieg haben klassische Rollenbilder über die Zeit gefestigt und Frauen in den klassischen MINT-Bereichen exkludiert. Diese tradierten Rollenbilder müssen aufgebrochen werden. Belén Garijo, die erste weibliche DAX-30 CEO, zeigt, dass es geht.

Mindestens genauso wichtig wie eine Quote ist ein inklusives Arbeitsumfeld, um Diversität in der DNA von Unternehmen zu verankern. Wenn jahrelange Bemühungen aber letztlich nicht zu Chancengerechtigkeit führen, dann ist für mich eine temporäre Quote das Mittel der Wahl.

**CINDY GROENKE,
MANAGING DIRECTOR**

» Diversität ist unabdingbar und zahlt sich wirtschaftlich aus

Diverse Studien zeigen: Gemischte Führungsteams sind effizienter, performanter und kreativer. Es gibt bestimmte Branchen, in denen Frauen und Diversität generell nach wie vor unterrepräsentiert sind – besonders in Führungspositionen. Viele Unternehmen haben sich Selbstverpflichtungen zur Förderung von Diversität auferlegt. Dennoch hat sich in den vergangenen zehn Jahren der Frauenanteil in Führungspositionen kaum verbessert. Ohne verbindlichen, öffentlichen Druck bewegt sich nichts. Quoten und klare Ziele können helfen, Vielfalt und Chancengerechtigkeit unabhängig von der Prägung zu fördern. Letztendlich sollte die Entscheidung einer Besetzung immer mit Qualifikation einhergehen. Doch Diversität zu implementieren, bedeutet mehr, als nur eine Quote zu erfüllen: die Überzeugung, dass Diversität in einer Welt, die immer komplexer und digitaler wird, unabdingbar ist und sich wirtschaftlich auszahlt. Die Unternehmen und Führungskräfte, die umdenken, Diversität als unternehmerische Verantwortung verstehen und als Priorität aktiv vorantreiben, werden einen klaren Wettbewerbsvorteil haben.

Warum ich mich im BGA-Beirat engagiere?

Von der Initiative bin ich begeistert und engagiere mich daher sehr gerne im Beirat. Eine große Zeit meines Berufslebens habe ich in männerdominierten Branchen gearbeitet und war eine der wenigen Frauen in Führungspositionen. Aktuell arbeite ich in den Niederlanden und erlebe jeden Tag die Vorteile von Diversität und Inklusion in Wirtschaft und Gesellschaft. Dies motiviert mich noch einmal mehr, einen persönlichen Beitrag dazu zu leisten, DE&I auch in Deutschland noch stärker voranzubringen. Ein hochkarätig besetzter Beirat und die stetig wachsende Zahl von renommierten Partnerunternehmen geben der Initiative die nötige Aufmerksamkeit und Durchschlagskraft, DE&I in den Köpfen der Entscheider:innen zu verankern.

Drei Beirätinnen der Initiative „BeyondGenderAgenda“ sprechen über „Diversität als Treiber des Erfolgs“

» Wir brauchen grundsätzlich neue Strukturen in Unternehmen und Gesellschaft

Diversität macht Unternehmen erwiesenermaßen innovativer und erfolgreicher. Daher ist die Initiative BeyondGenderAgenda so wichtig, um neue Akzente zu setzen und Vielfalt in Unternehmen weiter zu verankern. Diversität darf nicht länger nur ein Schlagwort bleiben, sondern muss ein Commitment sein. Bereits vor meiner Tätigkeit bei Techem war ich in der noch immer recht männerdominierten Energiewirtschaft tätig. Und je weiter ich in den Positionen aufgestiegen bin, umso weniger divers ging es zu. Ein Fakt, der in vielen Unternehmen noch Realität ist. Das muss sich ändern. Das traditionelle Rollenverständnis von Mann und Frau prägt uns alle bis heute. Gerade jüngeren Menschen fehlt es immer noch an Vorbildern, die für Gleichstellung und Vielfalt stehen. Auch ein kultureller Wandel, der veraltete Rollenbilder aufbricht und zu mehr Diversität ermutigt, ist in dem Zusammenhang dringend notwendig. Ich bin der Meinung, dass es grundsätzlich neue Strukturen in Unternehmen und unserer Gesellschaft braucht. Es fehlen noch zu oft flexible Arbeitszeiten, höhere Gehälter für Frauen oder ein familienfreundliches Berufsumfeld. Dennoch: Es ist häufig viel mehr möglich, als wir selbst und andere denken. In meinem Fall heißt das: Führung, Verantwortung und eine Familie mit drei Kindern in Einklang zu bringen.

Foto: privat



Foto: Techem



**SINA VON KETELHODT,
HEAD OF
COMMUNICATIONS &
MARKETING
BEI TECHEM**

experten

statement

» info

Frank Thelen (Jahrgang 1975) gründet und leitet seit 1994 technologie- und designgetriebene Unternehmen. In seiner Rolle als Gründer und CEO von Freigeist Capital konzentriert er sich auf Investitionen in der Frühphase. Seine Produkte haben über 100 Millionen Kunden in über 60 Ländern erreicht. Frank war der erste Investor in Start-ups wie Lilium Aviation, Wunderlist, Xentral, Ankerkraut und YFood. 2018 veröffentlichte er mit 42 Jahren seine Autobiografie „Startup-DNA“, 2020 folgte „10xDNA“.

Foto: Frank Thelen



Frank Thelen, europäischer Seriengründer, Technologie-Investor und TV-Persönlichkeit, über die Notwendigkeit, dass der Mittelstand bei der Digitalisierung den Turbo einlegt

„Bei uns überwiegen die Bedenkenträger“

Wir stehen an der Schwelle eines neuen Zeitalters: Auf der Basis der Digitalisierung werden Technologien wie künstliche Intelligenz, 3-D-Druck, 5G, Quantencomputer und synthetische Biologie unsere Welt tiefgreifend verändern. Das hat Auswirkungen auf unser Leben und unseren Alltag und beeinflusst vor allem die wirtschaftliche Zukunft von Unternehmen weltweit.

Herr Thelen, würden Sie unterschreiben, dass der Mittelstand Nachholbedarf in puncto Digitalisierung hat?

Leider ja. Deswegen halte ich es für sehr wichtig, dass Mittelständler anfangen, das Thema ernst zu nehmen und sich auch Hilfe von innovativen Start-ups holen. Davon haben wir in Deutschland einige. Sie haben die nötigen digitalen Kompetenzen, der Mittelstand aktuell noch das nötige Kapital. Wenn wir die deutsche Wirtschaft erhalten wollen, müssen wir jetzt alle an einem Strang ziehen, um mit den Playern aus den Vereinigten Staaten und aus China mithalten zu können.

Warum ist es gerade für den Mittelstand so wichtig, beim Thema Digitalisierung up to date zu sein?

Unser Mittelstand ist ein ganz wichtiges Standbein unserer Wirtschaft. Insbesondere in der Industrie haben wir viele starke Hidden Champions, also Mittelständler, die in ihrer jeweiligen Nische Marktführer sind. Nun steht unsere Industrie durch neue Technologien vor gewaltigen Umwälzungen und diese Technologien basieren alle auf einer vollständigen Digitalisierung. Wenn es unseren Hidden Champions nicht gelingt, ihre Prozesse zu digitalisieren, wird ihnen die Transformation in die 10xDNA-Ära

nicht gelingen. Es ist zu befürchten, dass sie bedeutungslos werden.

Was genau meinen Sie mit dem Begriff 10xDNA?

10xDNA beschreibt die Denkweisen hinter disruptiven Innovationen und erläutert, wieso die Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts in den nächsten Jahren exponentiell steigen wird. Ich gehe davon aus, dass die nächsten zehn Jahre die bislang intensivsten der Menschheit sein werden.

Woran hakt es? Fehlt es an Geld oder Expertise oder bestehen vielleicht andere Vorbehalte?

Die Strukturen in den meisten deutschen Unternehmen sind nicht auf große Innovationen, sondern auf zwei bis drei Prozent Optimierungen im Jahr ausgelegt. Wir waren lange in vielen Bereichen führend, deshalb hat das bislang gereicht. Aber jetzt kommen wir in ein exponentielles Zeitalter, in dem sich unsere Welt deutlich schneller verändert. Wir brauchen neue Incentivierungssysteme innerhalb der Unternehmen, die Mitarbeiter dazu ermutigen, innovativ zu handeln und Risiken einzugehen. Wir brauchen keine Vorstandsetagen mehr. Vielmehr zählt die beste Idee, nicht der Titel. Max Viessmann ist hier ein tolles Vorbild. Er sollte sich mit seiner Expertise als Chief Digital Officer um die digitale Transformation des Familienunternehmens Viessmann kümmern. Der Schritt, der zunächst eigentlich als ein sechsmonatiges Intermezzo gedacht war, leitete den nächsten Generationswechsel ein. Ende 2017 wurde Maximilian Viessmann Co-CEO, 2019 übernahm er zusätzlich die Leitung des größten Geschäftsbereichs. Maximilian hat sich übrigens auch als Business Angel und Start-up-Investor einen Namen gemacht.

Worauf kommt es heute beim Thema Digitalisierung vor allem an?

Daten. Wir müssen dringend anfangen, unsere Prozesse zu digitalisieren und Datensätze zu erheben, die als Grundlage für zukünftige KI-Algorithmen dienen können. Künstliche Intelligenz kann unsere Unternehmen in vielen Bereichen effizienter machen und in Kombination mit anderen Technologien wie 3-D-Druck oder Roboter komplett nicht nur bestehende Prozesse automatisieren, sondern auch komplett neue ermöglichen. Hierfür braucht es Daten, das wohl wichtigste Asset der heutigen Zeit. Die US-Amerikaner und Chinesen haben das schon längst verstanden. Bei uns überwiegen leider noch die Bedenkenträger und die Datenschutzgrundverordnung DSGVO bremsen viele deutsche Unternehmen in diesem Bereich aus. IT darf keine Abteilung sein, sondern Kern des Unternehmens.

Viele Start-ups sind den Mittelständlern weit voraus. Was können sich Mittelständler von vielen Start-ups abgucken?

Das sind vor allem Agilität und kurze Entscheidungswege. Unser Mittelstand muss in diesen Zeiten des Wandels lernen, kurzfristig und flexibel auf neue Entwicklungen am Markt oder neue Technologien zu reagieren. Start-ups können hier nicht nur als Vorbild dienen, sondern oftmals auch aktiv unterstützen. Es gibt viele tolle Software-Start-ups in Deutschland, die Mittelständler dabei unterstützen können, ihre Prozesse zu digitalisieren. Es ist schwer, sich progressiv zu verändern, wenn die Geschäfte heute noch gut laufen. Aber unser Mittelstand muss jetzt aufwachen, wenn er morgen noch relevant sein will.

Der Investor Carsten Maschmeyer blickt optimistisch auf die wirtschaftliche Zukunft nach Corona. Aber er übt auch scharfe Kritik an der Politik.

„Auf keinen Fall weitermachen wie bisher“

Foto: Annett von Loeffelholz



Auf die nächste Bundesregierung kommen große Aufgaben wie der Abbau der Bürokratie, die Digitalisierung der Verwaltung und Vereinfachungen für Gründer zu. Der Klimaschutz ist eine Chance für die Wirtschaft.

Herr Maschmeyer, wie groß ist der Schaden für die Wirtschaft durch die Pandemie?

Carsten Maschmeyer: Der Schaden ist immens, wenngleich nicht so groß wie während der ersten Pandemie-Hochphase befürchtet. Jetzt startet bereits das Mega-Comeback der Wirtschaft! Ich bin fest davon überzeugt, dass die Zeit der Post-Pandemie jetzt beginnt. Ich sehe nicht nur das Licht am Ende des Corona-Tunnels, sondern schon das Tunnelende.

Hat die Bundesregierung den Mittelstand ausreichend unterstützt?

Die Politik hat unsere Wirtschaft enorm gestützt. Aber: Der Prozess zur Beantragung und Auszahlung der Hilfen hat viel zu lange gedauert. Noch heute warten viele Unternehmen auf das versprochene Geld. Bis zur vollständigen Abwicklung wird es noch Monate dauern. Die Bürokratie in unserem Land ist ein erdrückender Krake!

Wie sind Sie selbst durch die Krise gekommen? Was haben Sie vielleicht anders gemacht als in normalen Zeiten?

In der Krise ist noch mehr als sonst klar geworden, dass man als Investor nicht nur Geldgeber, sondern auch Mentor, Berater und Motivator sein muss. Ich habe mich bemüht, das in der Krise zu sein. Wichtig war es, den Gründerinnen und Gründern in dieser Phase praktische Tipps zu geben, zum Beispiel zum Thema Coronahilfen,

Möglichkeit der Kurzarbeit, Stundung der Versicherungsbeiträge, Anleitungen zur Optimierung von Sales-Calls über Video. Und trotzdem durfte der Vertrieb nicht einschlafen, nur weil face-to-face nicht möglich war. Privat habe ich noch nie so viel Zeit mit meiner Familie verbracht, beim gemeinsamen Abendessen oder beim Brettspielespielen. Worauf ich mich jetzt am meisten freue: Meinen Sohn, der in den USA lebt, wiederzusehen. Und mit meiner Frau ins Restaurant zu gehen, Freunde zu besuchen und Gründerinnen und Gründer vor Ort statt via Zoom zu treffen!

Wie sieht es mit der Start-up-Branche in der Coronakrise aus?

Es gibt Corona-Gewinner und -Verlierer. Zu den Gewinnern zählt zum Beispiel unser Start-up Nect, die voll automatisierte Online-Identifizierung mit Robo-Ident-Technologie. Allerdings war und ist auch Kreativität in den Unternehmen gefragt. Unser Start-up Blacklane zum Beispiel hat zu Beginn der Pandemie 99 Prozent Umsatzeinbußen verzeichnet. Keine Reisen, keine Limousinenfahrten. Sie sind aber gut durch die Krise gekommen und haben neue Chauffeurdienstleistungen kreiert. Gute Gründer sehen eine Chance! Investorinnen und Investoren müssen jetzt Start-ups helfen und gleichzeitig selbst kreativ werden. Ich habe schon viele Krisen überlebt, 9/11 oder die Finanzkrise. Ich weiß, es kommt eine Zeit danach – nicht nur das habe ich meinen Start-ups immer vermittelt. Denn mit dem richtigen Mindset bieten diese Veränderungen große Chancen.

Jenseits von Corona: Unterstützt die Politik die Start-ups in Deutschland ausreichend?

Nein, da kann viel mehr getan werden. Zum Vergleich werden in

Großbritannien 13,9 Milliarden Euro investiert, um Gründungen zu unterstützen. In Deutschland sind es gerade mal 5,3 Milliarden, das waren 2019 noch 6,3 Milliarden Euro. Europaweit stehen wir weiter auf Platz 2, für die Politik sollte es trotzdem ein Warnsignal sein: Gründen muss attraktiver werden! Entgegen dem Trend habe ich 2020 in mehr Start-ups investiert als je zuvor. Wir haben uns an weit über 20 Start-ups beteiligt, meist im Technologiebereich. Was die Erneuerung der Mitarbeiterbeteiligung angeht, hat die Politik bisher jämmerlich versagt. Dieses Start-up-Gesetz in der aktuellen Form ist unbrauchbar – und schlittert an der Lebenswirklichkeit der Branche vorbei.

Welche Forderungen haben Sie an die nächste Regierung?

Die deutsche Start-up-Szene hat eine großartige und internationale Zukunft. Aber nur, wenn der neue Kanzler oder die neue Kanzlerin seinen oder ihren Teil dazu beiträgt. Denn die Start-ups von heute sind unser Mittelstand von morgen. Die Mitarbeiterbeteiligungen müssen attraktiver gemacht werden: finanziell, steuerlich und regulatorisch! Zudem braucht es einen breiteren Zugang zu Venturecapital: Auch Privatpersonen und Pensionsfonds sollten investieren dürfen! Und die überbordenden Bürokratiemonster müssen gebändigt

werden. Gründen muss schnell und unkompliziert sein. Und was soll die neue Regierung auf keinen Fall tun? So weitermachen wie bisher! Ein analoges Bildungssystem, mehrere gescheiterte Großbauprojekte, eine überbürokratische Impfflogistik: Es zeigt, wie rückständig Deutschland ist, nicht nur bei der Digitalisierung. Der deutsche Verwaltungsapparat stößt an seine Grenzen, ist unflexibel, schwerfällig, nicht mehr wettbewerbsfähig! Und die bisherige Politik? Versucht, die Zeit anzuhalten und versetzt das Land in einen Dauertiefschlaf. Eine tiefgreifende Reform des öffentlichen Sektors muss her!

Das Thema Klimaschutz wird für die nächste Regierung eine noch wichtigere Rolle spielen als für die jetzige. Sehen Sie darin Gefahr oder Chance für die Wirtschaft?

Unbedingt eine Chance! Mein Lieblingsbeispiel ist hier die deutsche Autoindustrie, von der ich immer ein großer Verfechter bleibe. Denn erst ging lange nicht viel und jetzt läuft die große Aufholjagd. Deutschlands Autobauer befinden sich im größten Transformationsprozess ihrer Geschichte. Und den meistern sie aktuell sehr erfolgreich. Volkswagen AG, BMW Group und Daimler AG müssen sich nicht mehr groß hinter Tesla verstecken.

„Ich bin fest davon überzeugt, dass die Zeit der Post-Pandemie jetzt beginnt. Ich sehe nicht nur das Licht am Ende des Corona-Tunnels, sondern schon das Tunnelende.“

Carsten Maschmeyer

MEHRWERT

1

Sorglos zu spielen

hilft Kindern dabei, ihre Fähigkeiten voll zu entfalten.

2

Dafür brauchen

sie ein liebevolles, friedliches Zuhause. Genau das bieten wir Kindern in Not weltweit.

3

Nur so wachsen

sie zu mitfühlenden Persönlichkeiten heran, die diese Welt positiv verändern.

4

So schaffen wir

eine friedlichere Welt mit Mehrwert für alle. Unterstützen Sie uns dabei.

sos-kinderdoerfer.de



**SOS
KINDERDÖRFER
WELTWEIT**