

# „Schneller und beweglicher agieren“

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt so stark verändern wie die industrielle Revolution. Werden Mitarbeiter ihre Jobs an Maschinen und Manager an Bedeutung verlieren? Welche Anforderungen stellen Mitarbeiter heute? Was das für Human Resources im Mittelstand bedeutet, erklärt Vera-Carina Elter, Bereichsvorstand Familienunternehmen bei KPMG.



Frau Dr. Elter, nirgendwo sieht man die digitale Transformation so dringlich wie im Herzstück der deutschen Wirtschaft. Wie, glauben Sie, ist der Mittelstand in Sachen Digitalisierung aufgestellt?

Umfang und Wahl des richtigen Zeitpunkts für Digitalisierungsschritte sind oftmals schwer einzuschätzen, nicht nur für Mittelständler und Familienunternehmen. Dennoch ist der deutsche Mittelstand sehr gut aufgestellt. Flache Hierarchien und wenig Bürokratie bilden gute Voraussetzungen, um Digitalisierung voranzutreiben und das Bewusstsein für neue Technologien und deren Einsatz zu stärken.

Sind mittelständische Familienunternehmen hierfür schon gerüstet?

Die meisten Familienunternehmen sind gut aufgestellt und auf jeden Fall bereit für den Schritt in Richtung Industrie 4.0 oder sind schon gut unterwegs. Das liegt auch an ihrem tief verankerten Gründergeist – schließlich sind die Unternehmen meist vor Generationen mit einer Idee entstanden und gewachsen. Entscheidend ist vielmehr, dass nicht in alten Strukturen und Denkmustern verharrt wird. Und da müssen insbesondere die Führungskräfte vorangehen, indem sie Veränderungsbereitschaft

vorleben. Sie müssen ihr eigenes Geschäftsmodell ständig hinterfragen, offen für neue Technologien sein und sich mit angrenzenden Branchen und Wettbewerbern auseinandersetzen oder gar zusammen tun. Das Spielfeld wird sich verändern. Traditionelle Wettbewerber werden durch viele neue Spieler auf dem Platz ersetzt oder verändert. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen offen sein für Kooperation und Vernetzung, anstatt den Erfolg ausnahmslos im Alleingang anzustreben. Es zählt, innovative Technologien an den richtigen Stellen einzusetzen und dabei die eigenen Mitarbeiter nicht zu vergessen.

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich auch Arbeitswelten rasant. Bisher von Arbeitnehmern erledigte Tätigkeiten werden durch Chatbots ersetzt, kleinere Büros werden zu Open Workspaces, Arbeitszeiten werden flexibler – und niemand weiß ganz genau, welche Veränderungen noch kommen. Haben Sie eine Idee?

Die Digitalisierung führt dazu, dass wir auf allen Unternehmensebenen viel schneller und beweglicher agieren müssen. Mit traditionellen Hierarchien, klassischen Arbeitszeitmodellen sowie starren Karrieren können Firmen am Recruitingmarkt nicht mehr punkten. Viele Unternehmen beschäftigen sich mit Arbeitsmethoden aus und in agilen Netzwerken, flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen, kurz gesagt mit Lebensarbeitszeitmodellen, die unterschiedliche Lebensphasen der Mitarbeiter berücksichtigen können. Dadurch erhofft man sich eine längere und stärkere Mitarbeiterbindung, mehr Kreativität und die Nutzung von Schwarmintelligenz für Innovations- und Effektivitätszwecke. Insgesamt gilt: Mittelständler wie auch die großen Konzerne werden sich künftig für Fachkräfte noch attraktiver machen müssen, um neue Talente zu begeistern.

Worin sehen Sie Chancen?

Chancen sehe ich vor allem in der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine.



Beweglich sein: Mit traditionellen Hierarchien, klassischen Arbeitszeitmodellen sowie starren Karrieren können Firmen am Recruitingmarkt nicht mehr punkten. FOTO EUGENE EM/ISTOCK/THINKSTOCK

Manche Mitarbeiter haben Angst davor, dass ihr Arbeitsplatz durch eine Maschine obsolet wird. Doch die Technologisierung bietet uns Menschen die Chance, andersfalls gebundene Kapazitäten zu befreien und zum Beispiel für weniger routinelastige Aufgaben zu nutzen. Darüber hinaus funktionieren neue Technologien immer nur im Zusammenspiel von Mensch und Maschine, somit sichern sie auch künftige Beschäftigungsmöglichkeiten. Das heißt, die Arbeit verändert sich – aber Arbeitnehmer werden immer gebraucht. Wichtig dabei sind Offenheit und die Bereitschaft für lebenslanges Lernen.

Und die Risiken?

Risiken ergeben sich in neuen Arbeitswelten vor allem dann, wenn es am nötigen digitalen Bewusstsein fehlt und Digitalisierung lediglich als Trend oder Mode ohne entscheidende Auswirkungen abgetan und damit unterschätzt wird. Man darf nicht glauben, dass die eigene Wertschöpfungskette nicht oder nur in geringem Ausmaß betroffen sein wird. Das wäre fatal. Zudem müssen gerade Mittelständler das Risiko erkennen, das sich aus der Abschottung des eigenen geschäftlichen Denkens ergibt. Sie sollten verstehen, wie wichtig es ist, sich mit Wettbewerbern zusammenzuschließen. Dadurch können sie von Veränderungen stärker profitieren und Änderungen in ihrem Geschäftsumfeld besser abfedern. Familienunternehmen im Mittelstand, die ihr Alleinstellungsmerkmal beibehalten und sich gleichzeitig in ihrem Geschäftsmodell offen präsentieren, sind die Gewinner der Digitalisierung.

Nicht nur die Arbeitsräume verändern sich, auch an die Mitarbeiter werden neue Anforderungen gestellt. Welche sind das?

Das digitale Bewusstsein steht im Fokus. Konkret heißt das: Mitarbeiter mit Interesse an neuen Technologien haben einen klaren Vorteil und sind besonders wertvoll. Darüber hinaus wird natürlich IT-Kompetenz immer wichtiger – Stichwort: „MINT-Lücke“.

Vor dem Hintergrund kann ein interdisziplinäres Aus- und Weiterbildungsangebot für ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.

Worauf müssen sich HR-Verantwortliche künftig einstellen?

Im Zuge der Digitalisierung haben HR-Verantwortliche eine Schlüsselrolle inne. Gut ausgebildete Mitarbeiter sind die Basis für einen erfolgreichen Digitalisierungsprozess. HR-Abteilungen müssen ihre bestehenden Mitarbeiter deshalb auf technologischen Gebieten fördern und sich gleichzeitig im Kampf um Fachkräfte beweisen. Dabei drängt die Zeit, denn schon jetzt müssen die richtigen Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden. Es ist also auch lohnenswert, den Blick auf die Ausbildung junger Fachkräfte aus der Generation der Digital Natives zu legen und sich für diese im „War of Talents“ attraktiv zu machen.

In Familienunternehmen geht die Digitalisierung häufig auch mit einem Generationenwechsel einher. Wie können Mittelständler diesen Prozess erfolgreich gestalten?

Familienunternehmen haben im Zuge der Digitalisierung ein großes Plus. Häufig steht die nachfolgende Generation schon in den Startlöchern, und nicht selten zeigt sie umfassendes Know-how in digitalen Bereichen. Die eigenen Kinder bringen damit bereits einen „Innovationsdruck“ ins Unternehmen ein, der das Geschäftsmodell erfolgreich erweitern kann. Während viele Unternehmerkinder früher in anderen Familienunternehmen oder auch Beratungen erste Berufserfahrung gesammelt haben, unternehmen sie heute ihre ersten beruflichen Schritte häufig in der Start-up-Szene und kehren danach – allerdings nicht immer – ins Familienunternehmen zurück. Diese Erfahrungen sind in jeder Hinsicht sehr wertvoll.

Die Fragen stellte Sabine Simon.

## Erfolgreich in Familienhand

Sie sind der Kernbestand der deutschen Wirtschaft, um den uns die Welt beneidet: die Unternehmen in Familienhand. Viele davon tummeln sich in den Bereichen Medizintechnik, Biotechnologie oder Pharma. Unternehmen und ihre Erfolgsgeschichten im Porträt. *Von Lara Sogorski*

### MEDIZINTECHNIK

#### „TIEFES VERSTÄNDNIS FÜR BEDÜRFNISSE UNSERER KUNDEN“

Mehr als 20 Prozent Wachstum im vergangenen Jahr und eine ähnliche Prognose für das laufende Jahr – Unternehmer Bert Sutter ist zu Recht sehr zufrieden mit der Entwicklung seines Familienbetriebs. Zuletzt konnte er vor allem in den Vereinigten Staaten und Asien viele neue Kunden gewinnen, die im vergangenen Jahr gegründete Vertriebsstochter in Amerika ist heute einer der stärksten Umsatzbringer. „Ich denke, unser tiefes Verständnis der Bedürfnisse unserer Kunden und die Nähe zum Markt sind erfolgsgestimmte Faktoren für Sutter Medizintechnik“, sagt er. Als Familienunternehmen profitiere man zudem von einer langfristigen Unternehmensstrategie. „Dadurch, dass wir keinen Managementwechsel haben und sich auch unsere Mitarbeiter vielfach langfristig an das Unternehmen binden, geht kein Know-how verloren.“ Besonders stolz ist Sutter auf die Entwicklung des sogenannten Endopons. Dieser wird bei komplexen OPs an den Nasennebenhöhlen und der Schädelbasis eingesetzt. Dabei wird ein Endoskop in die Nase geschoben und dann mit verschiedenen Instrumenten etwa ein Tumor entfernt. Hierbei kommt es immer wieder zu Blutungen, die zuverlässig gestillt werden müssen. „Daran haperte es in der Vergangenheit, und dieses Problem haben wir mit unserem Endopon gelöst.“ Zuerst kam eine Anfrage von einem Neurochirurgen aus Sydney nach so einem Gerät, dann aber auch von einigen Ärzten aus verschiedenen Ländern. Sutter wurde klar, dass hier ein weder von ihm noch vom Wettbewerb gelöstes Kundenproblem vorlag. Mit dem ersten klinisch einsetzbaren Instrument ist er sogar persönlich nach Sydney zu einem Neurochirurgen geflogen, der nach einem solchen Werkzeug gefragt hatte, um es dort beim Einsatz zu beobachten. „Es wurde noch am Tag meiner Ankunft in einer OP erfolgreich eingesetzt.“ Das Produkt ist laut Sutter nach wie vor einzigartig auf der Welt und vor allem in den Vereinigten Staaten und in Asien ein großer Erfolg.

### PHARMA

#### „DER PHARMA-MARKT IST EINE GROSSE HERAUSFORDERUNG“

Rund 50 Prozent aller Menschen über 30 Jahren leiden heute unter Hämorrhoidalbeschwerden. Mit „Posterisan“ verspricht das mittelständische Familienunternehmen Dr. Kade Abhilfe. Dabei reicht die Entwicklung des Mittels bis ins Jahr 1922 zurück. Damals fand man heraus, dass aus Darmbakterien ein Heilmittel gewonnen werden kann. „So entstand eine innovative immunologisch wirkende Bakterienkultursuspension, die zum Grundstein für den heutigen Erfolg der Produktgruppe wurde“, berichtet Ute Wynands, Leiterin Marketing und Vertrieb. Seitdem wurde das Produkt ständig weiterentwickelt. Es wurden neue Inhaltsstoffe verwendet, neue Teilindikationen geprüft und zugelassen. So bietet das Pharmaunternehmen heute eine breite Palette von Produkten für die sogenannte Proktologie – also Erkrankungen des Enddarms. Diese reichen von verschreibungspflichtigen Produkten bis hin zu in der Apotheke frei verkäuflichen Präparaten, auch OTC-Produkte genannt (aus dem englischen für „over the counter“). „Wir sind mit diesen Produkten heute Marktführer in dieser Indikation in Deutschland, 2 von 3 Hämorrhoidenpatienten vertrauen den Produkten von Dr. Kade.“ Über alle Indikationen hinweg produziert das Unternehmen jährlich mehr als 10 Millionen Packungen des Arzneimittels. Dazu zählen Salben, Cremes und Zäpfchen sowie Tabletten. Für mittelständisch produzierende Unternehmen ist der Pharmamarkt aufgrund seiner vielen Regularien eine große Herausforderung, so Wynands. Einerseits seien die Hürden für die erfolgreiche Zulassung von Arzneimitteln hoch, andererseits erfolften immer mehr staatliche Eingriffe. „Wir konzentrieren uns auch deshalb stark auf den Bereich der OTC-Produkte. Das Unternehmen hat sich vorgenommen, in diesem Segment und im Export weiter zu wachsen.“

### BIOTECHNOLOGIE

#### „CHEMISCHE SYNTHESE IST ZU TEUER“

Menschliche Muttermilch gilt nicht ohne Grund als besonders wertvoll für die Ernährung von Säuglingen. Denn diese besteht unter anderem aus Humanen Milch-Oligosacchariden – kurz HMOs –, die laut wissenschaftlichen Studien präbiotisch wirken und bei Neugeborenen maßgeblich die Ausbildung einer gesunden Darmflora fördern. Der Biochemiker Stefan Jennewein hat mit seinem Team ein Verfahren entwickelt, mit dem sich diese speziellen humanen Milch-Oligosaccharide im industriellen Maßstab herstellen lassen. Im Gegensatz zu anderen Forschern von renommierten Universitäten und Einrichtungen setzte er dabei nicht auf eine chemische Synthese, um einen rentablen Herstellungsprozess zu entwickeln. „Da eine chemische Synthese viel zu teuer und aufwendig wäre, haben wir uns von Anfang an auf die biotechnologische Herstellung von Oligosacchariden konzentriert“, sagt Jennewein. Damit schaffte die Jennewein Biotechnologie GmbH den Sprung vom Start-up zu einem Unternehmen von internationaler Bedeutung und gilt heute als weltweit führendes Unternehmen in der Produktion seltener Monosaccharide und Oligosaccharide – interessant für die Nahrungsmittelindustrie, die Pharmabranche sowie die Kosmetikindustrie. Die unter dem Markennamen „Mum's Sweet Secret“ vermarkteten Milchzucker sind bereits für den US-amerikanischen Markt zugelassen, weitere Anträge in aller Welt, darunter China, laufen. Die Zulassung für die Europäische Union wurde kürzlich erteilt. „Für ein kleines Unternehmen ist es schon eine Herausforderung, international tätig zu sein“, so Jennewein. Deshalb soll der Betrieb weiter wachsen. Investiert werden soll in die Produktion am Standort in Rheinbreitbach in Rheinland-Pfalz, aber auch in weitere Produktzulassungen und Produkte. Vor allem Asien ist ein Zukunfts- und Wachstumsmarkt. „Die gesundheitsfördernden Wirkungen der humanen Milch-Oligosaccharide werden dort zum jetzigen Zeitpunkt weitaus mehr beachtet und wertgeschätzt als in Europa“, so Jennewein.

## IHR BUSINESS VON MORGEN BRAUCHT IDEEN VON MORGEN. SCHON HEUTE.

### WACHSTUM IST LIVE.

Verbinden Sie Tagesgeschäft und Unternehmensplanung nahtlos miteinander. Agieren Sie live. Mit den kosteneffizienten und einfach anwendbaren SAP®-Lösungen für den Mittelstand. Damit alles perfekt zusammenspielt und Sie für die Zukunft bestens gerüstet sind.

Mehr auf [sap.de/wachstum](http://sap.de/wachstum)