

„Man ist nie fertig digitalisiert“

Die große Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen hat die Bedeutung der digitalen Transformation erkannt. Oft fehlt es jedoch an einer **Strategie**.

Von Claudia Behrend

Es gibt viele Unkenrufe, wenn es um die Digitalisierung insbesondere kleiner und mittlerer Logistikunternehmen geht. Dabei steht es gar nicht so schlecht um sie. Das meint zumindest Christoph Groß. „Der logistische Mittelstand bewegt sich hier im normalen Mittelfeld“, meint der selbstständige Digitalisierungsberater. IT-Unterstützung etwa in Form von Speditionssoftware, Telematiksystemen, digitalem Dokumentenmanagement und Finanzbuchhaltungsprogrammen sei gang und gäbe. „Aber viele wissen nicht, wie sie das alles effizient nutzen können.“

Wer als kleiner oder mittelständischer Logistikdienstleister die Digitalisierung vorantreiben will, sollte laut Groß zunächst einmal wissen, wo er steht. Doch daran hapert es oft: „Die meisten Unternehmen wissen nicht, wie gut oder schlecht sie sind und stellen daher Vermutungen an“, sagt Groß. „Erforderlich ist aber eine systemische Analyse des eigenen Unternehmens.“ Und dafür brauche man jemanden von außen, „sonst macht man sich etwas vor“.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten können oder wollen manche Mittelständler kein Geld für eine Digitalisierungsberatung ausgeben. „Oft wird aus Marketinggründen lieber in andere Bereiche investiert und zum Beispiel ein Elektro-Lkw angeschafft“, beobachtet der Berater. „Den möglichen Mehrwert kennen die meisten nicht.“ Auch der Aufwand wird größer vermutet, als er tatsächlich ist: „Zweieinhalb bis



Wer sind wir? - Eine kritische Reflexion des eigenen Unternehmens fällt oft schwer, ist aber die Basis für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie.

KIGENERIE/STABILITY/IDREAM/STUDIO/IDVZ

drei Tage dauert es beispielsweise, eine CRM-Potenzialanalyse für ein mittelständisches Unternehmen zu erstellen“, betont Groß, der seit seiner Selbstständigkeit 2005 nach eigenen Angaben 78 Projekte betreut hat, viele davon bei Logistikdienstleistern.

Zudem werde von den Unternehmen vielfach außer Acht gelassen, dass sich mit Hilfe der Digitalisierung neue Erlösquellen erschließen und Umsätze mit höheren Deckungsbeiträgen generieren lassen. Es geht also auch um die Frage, ob der Logistiker

bereit ist, neue Dienstleistungen anzubieten. „Die Digitalisierung sollte sich zudem nicht nur darum drehen, wie mit dem gleichen Personaleinsatz mehr Umsatz erwirtschaftet werden kann. Ein sinnvolles Ziel könne es angesichts des Fachkräftemangels sein, wie sich mit weniger Mitarbeitern der gleiche Umsatz erreichen lässt - „und das ohne von bestimmten Köpfen abhängig zu sein“, fügt Groß hinzu.

Bei Digitalisierungsprojekten hätten kleine und mittlere Unternehmen gegenüber Konzernen oft den Vorteil schnellerer Entscheidungswege. „Viele Unternehmen haben aber nie gelernt, wie man eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und was genau sie beinhaltet“, sagt Groß. Letztlich gehe es darum, wie man das Geschäft vorantreibt, sich von anderen Unternehmen abhebt, Einnahmequellen generiert sowie Ineffizienzen vermeidet und als Arbeitgeber attraktiv ist.

„In Teilen ergibt sich die Digitalisierungsstrategie durch die Potenzialanalyse“, sagt Groß. Sucht ein Unternehmen beispielsweise eine neue Lagerverwaltungssoftware, stellen sich im Auswahlprozess ganz unterschiedliche Fragen, etwa mit welchen Dienstleistungen die Kunden bedient werden, ob künftig weitere Services hinzukommen sollen und womit das meiste Geld verdient wird. „Es muss also nicht immer ein langwieriger Strategieworkshop sein.“ Entscheidend sei die Fragetechnik des Beraters. „Manchmal haben auch Softwareanbieter, vor allem Start-ups, die sich auf eine Nische spezialisiert haben, sehr gute Lösungen, über die man zu neuen Ideen kommen kann. Diese können schnell, einfach und kostengünstig Erfolge bringen.“

Wichtig auch: Die Verhältnisse können sich schnell ändern, etwa wenn Tochter oder Sohn des Inhabers doch

noch in den Betrieb einsteigen will oder das Unternehmen übernommen wird. „Eine Strategie muss immer wieder hinterfragt werden, ob sie noch passt. Sonst reagiert man nur noch, statt zu agieren“, betont Groß.

Eine Digitalisierungsstrategie werde zum Teil als notwendiges Übel angesehen. „Stattdessen werden Themen wie künstliche Intelligenz (KI) verfolgt, die gerade angesagt sind.“ Dabei würden gerade KI-Anwendungen noch spezifischere Strategien erfordern. Viele Unternehmen wüssten noch gar nicht, was es gibt und wie sie es nutzen können. Man müsse erst einmal verstehen, welche Voraussetzungen dafür notwendig sind, zum Beispiel lernen, wie man ChatGPT überhaupt richtig anleitet, um ein sinnvolles und verwertbares Ergebnis zu erhalten.

Der „interne Informant“

Um bei solchen und anderen neuen IT-Lösungen am Ball zu bleiben, rät Groß den Unternehmen dazu, mindestens eine Person abzustellen, die sich regelmäßig auf Messen und Veranstaltungen informiert und dann intern berichtet. Er spricht hier vom „internen Informanten“. Sonst fehle die Transparenz und es sei reiner Zufall, auf welche Software man stoße. „Die Fluktuation am Markt ist gerade bei Softwareanbietern und Start-ups groß, so dass eine zu starke Fokussierung auf die Platzhirsche schädlich ist“, fügt Groß hinzu. Diese Person müsse auch von der Unternehmensleitung unterstützt werden.

Groß rät davon ab, dafür die IT-Leitung auszuwählen. „IT-Leiter sind in vielen Fällen die schlechtesten Projektleiter. Sie sind oft viel zu sehr auf IT und Technik fokussiert und vernachlässigen den Mehrwert, den diese für die operativen Bereiche bringen kann“, sagt der Berater. „Zudem neigen IT-Verantwortliche dazu, solche Projekte schnell über die Bühne bringen zu wollen und wählen lieber die Lösung, die sie bereits kennen und die in die bestehende IT-Landschaft passt, was oft nicht die beste für das Gesamtunternehmen ist.“ Projektleiter oder Informant sollte daher immer jemand sein, der von dem Projekt profitiert. „So bekommt man alle ins Boot.“

Nicht über den Tisch ziehen lassen

Auch bei der Erstellung von Lastenheften im Zuge der Softwareeinführung gibt es einige Fallstricke. So sollte man sich bei der Implementierung nicht auf das Projektmanagement der Softwarefirmen verlassen: „In all den Jahren, in denen ich als Berater tätig bin, gab es keinen einzigen Anbieter, der einen guten Projektplan erstellt hat.“ Besser sei, sich diesbezüglich eigene Kompetenzen aufzu-

bauen oder diese einzukaufen, um ein mündiger Digitalisierer zu werden. „Sonst wird man immer über den Tisch gezogen“, warnt Groß.

All das setzt qualifizierte Mitarbeiter voraus. Wenn diese auf dem Markt nicht oder nur sehr teuer zu bekommen seien, müsse man sie selbst ausbilden, sagt Groß. Das gelte auch für Informanten. Denn von einer Vorstellung müsse man sich bei der Digitalisierung verabschieden: „Man ist nie fertig digitalisiert“, betont Groß. „Jeden Tag kommt etwas Neues hinzu.“ (cs)

ANZEIGE

Logistische Software **3 solo plan**
soloplan.de 1994 - 2024

MIT SOLOPLAN RAUS AUS DEM
DISPO DSCHUNGEL
ERLEBEN SIE UNSERE LOGISTIKSOFTWARE CarLo® LIVE!

www.soloplan.de/carlo

„IT-Leiter sind in vielen Fällen die schlechtesten Projektleiter.“

Christoph Groß, Inhaber, Supply Chain Competence Center - Groß & Partner, Heltersberg