unternehmer magazin

67. Jahrgang • G 4012 • 12,50 Euro •

unternehmermagazin

Inhaber im Mittelstand • Zeitschrift für Familienunternehmen

1/2 • 2019

Titelthema

»Hidden Champions«

Weltmarktführer mit neuen Geschäftsmodellen

Special

Nachfolge in Unternehmen

Titelthema

Digitale Transformation

Prof. Dr. Dr. Hermann Simon

Titelthema

Unternehmerfamilien

Quellen stetiger Innovation

Kapitalanlage & Vermögen

Erstklassige Adressen

Die branchenbesten Anbieter

Wandel der Firmenkultur

Weiterentwicklung der Organisation

Familienunternehmen haben Gemeinsamkeiten auch in der Art und Weise, wie sie ihre Geschäfte betreiben: Sie sind strukturell schlank aufgestellt, obwohl ihre Teileinheiten im Laufe der Zeit größer und komplexer geworden sind, und sie sind auf die Menschen an ihrer Spitze ausgerichtet. Die Prozesse laufen dank guter Routinen überwiegend informell ab und die Schnittstellen des Unternehmens mit der Familie sind meist nur in der Satzung geregelt. Dieser Befund entspricht bei aller sonstigen Modernität einer »Organisation 2.0«. So war es, aber so wird es nicht bleiben.

Der gegenwärtige Wandel in der deutschen Industrie läuft darauf hinaus, fast jede Funktion in Unternehmen von der Produktion bis zum »Overhead« der Planung und des Controllings digital zu durchdringen und zu vernetzen. Dies wirkt radikal auf sämtliche Organisationsbereiche zurück. Von dieser rasanten Entwicklung zur »Industrie 4.0« sind die Strukturen, die Prozesse, die Kernkompetenzen sowie die Führung von Unternehmen gleichermaßen betroffen, wobei vor allem letzteres immer wieder zu betonen ist. In diesem Sinne ist die Sprengkraft enorm, wenn die Dynamik in allen Bereichen immer wieder auf eine »Organisation 2.0« trifft.

Jürgen Gottinger

Gustl F. Thum

Interne Herausforderungen ▸ Lernprozesse werden in der künftigen arbeitsteiligen Organisation zunehmend digital unterstützt, wobei ihre Ergebnisse permanent optimiert werden, indem Fehlerkorrekturen vor der Ausführung weiterer Schritte in Form veränderter Anweisungen an die Mitarbeiter ergehen. Die Lernvorgänge werden so beschleunigt, was die Arbeit effizienter macht. Schätzungen erwarten je nach Branche eine Steigerung der Produktivität um 5 bis 30 %. Damit wird das Prinzip sukzessiver Arbeitsweisen, das die Geschichte der Ablauforganisation (wer macht was wann mit welchen Mitteln) durch und durch prägt, revolutioniert. Aufwendige Schleifen entfallen, da Änderungen von Prozessschritten unmittelbar als Änderungen der nächsten Prozessschritte umgesetzt werden. Alle arbeiten gleichzeitig an allen Prozessschritten mit. Auch die Transparenz der Leistungen und Beiträge beteiligter Mitarbeiter ändert sich. Ob am Band, im Einkauf, im Vertrieb oder in der F&E: Jede Entscheidung hinterlässt einen digitalen Abdruck und wird in Leistungsinformationen an die involvierten Mitarbeiter umgesetzt. Fehler und Verzögerungen werden im System gemeldet, ausgewertet und individuell interpretiert.

Ebenso erhält der Erfolgsfaktor, schnell zu entscheiden, neue Parameter: Der digitale Abdruck sämtlicher Aktivitäten wird es erlauben, noch mehr zu delegieren, da die Konsequenzen von Handlungen in Echtzeit simuliert werden können. Dadurch kann sich dann die Geschäftsleitung noch mehr auf strategische Entscheidungen konzentrieren, deren Umstände nach wie vor sehr »unsicher« sind. Für die Mitarbeiter heißt dies, flexibler agieren zu können, weniger Zeit durch Rückversicherungen zu verlieren und noch näher an den Kunden zu sein, aber auch mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, um sich im internen und im externen Netzwerk des

▸ *Fortsetzung auf Seite 22*

Weltmarktführer (Maschinenbau) | Größte Umsätze

Unternehmen	Gründung	Umsatz Mio./Euro	MA	Stammsitz
VOITH	1867	4.223,2	19.045	Heidenheim
Claas	1913	3.761,0	10.961	Harsewinkel
Dürr	1895	3.715,4	14.974	Bietigheim-Bissingen
Krones	1951	3.691,4	15.299	Neutraubling
Stihl	1926	3.458,4	14.920	Waiblingen
Trumpf	1923	3.111,3	11.636	Ditzingen
SMS group	1871	2.887,0	14.305	Düsseldorf
Festo	1925	2.740,9	18.159	Esslingen
KSB	1871	2.205,0	15.455	Frankenthal
ebm-papst	1963	1.900,3	11.558	Mulfingen
Dr. Johannes Heidenhain	1889	1.437,9	12.572	Traunreut
Herrenknecht	1977	1.247,0	4.914	Schwanau
Gühring	1898	1.040,0	8.000	Albstadt
WIKA Alexander Wiegand	1946	890,0	9.300	Klingenberg
KAESER Kompressoren	1919	798,6	3.391	Coburg

Quelle: Weltmarktführer-Index, Prof. Dr. Christoph Müller, Universität St. Gallen

Weltmarktführer (Elektrotechnik) | Größte Umsätze

Unternehmen	Gründung	Umsatz Mio/Euro	MA	Stammsitz
Robert Bosch	1886	78.066,0	402.200	Gerlingen
Friedhelm Loh Group	1961	2.261,7	10.100	Haiger
Giesecke & Devrient	1852	2.136,4	11.373	München
Phoenix Contact	1923	1.953,4	13.830	Blomberg
Sick	1946	1.511,6	8.809	Waldkirch
Kromberg & Schubert	1902	1.398,9	37.297	Wuppertal
Lapp Group	1959	1.026,8	3.770	Stuttgart
ifm	1969	770,9	5.534	Essen
WAGO Kontakttechnik	1951	769,0	6.633	Minden
HARTING	1945	762,0	5.000	Espelkamp
KATHREIN	1919	747,0	7.100	Rosenheim
Maschinenfabrik Reinhausen	1868	743,1	3.206	Regensburg
Sennheiser V+V	1945	658,4	2.726	Wedemark
Pepperl+Fuchs	1945	630,0	6.000	Mannheim
SEMIKRON	1951	485,6	2.748	Nürnberg

Quelle: Weltmarktführer-Index, Prof. Dr. Christoph Müller, Universität St. Gallen

HARTING

Pushing Performance

Bei HARTING wird Partnership und Sport groß geschrieben

Weltweiter Erfolg in der Verbindungstechnik für die drei Lebensadern Power, Signal und Data, Vernetzung von Maschinen und Anlagen sowie sportliches Engagement gehören für uns fest zusammen. Gern unterstützen wir sowohl die Männer-Nationalmannschaft des DHB als auch GWD Minden und freuen uns auf eine weiterhin gute Partnerschaft - das ist für uns Pushing Performance.

www.HARTING.com

▸ *Fortsetzung von Seite 20*

Unternehmens selbst zu organisieren. Bei alledem werden sich in Familienunternehmen weiterhin auf allen Ebenen und in allen Funktionsbereichen verschiedene Generationen begegnen: Die »Digital Natives«, die aus intrinsischem Bedürfnis »always online« sind, treffen auf traditionelle Mitarbeiter. Die Geschäftsleitung ist in dieser Hinsicht als Mediator gefragt. Die geschmeidige Integration von Werten und Lebensauffassungen wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Verantwortung der Geschäftsleitung ▸ Wie sehen die Konsequenzen für die Führung von Familienunternehmen aus? Die elementare Bedeutung der Digitalisierung für die strategische Wettbewerbsfähigkeit erklärt, warum die Thematik im Top-Management zu verankern ist. Die Aufwertung der IT zur Digitalisierungsinstanz auf der obersten Ebene ist der richtige Schritt, sofern dort funktionsübergreifendes Know-how hinsichtlich der Chancen und Risiken der Digitalisierung gegeben ist. In diesem Sinne kann auch beim CEO eine entsprechende Stabsstelle eingerichtet werden, in der die IT- und die Digitalisierungskompetenz zusammentreffen. In einigen Fällen wird dieses Wissen zuzukaufen sein, um keine Zeit mit der Implementierung neuer Fähigkeiten und Tools zur Generierung wichtiger Wettbewerbsvorteile durch die Digitalisierung zu verlieren. Aber ganz egal, ob Stab, Linie oder externe Lösung: Die Digitalisierung ist stets mit den Unternehmensfunktionen, und zwar in der Regel in Projekten, zu vernetzen. Sprich: nicht jeder IT-Leiter wird der ideale CDO sein.

Ende der Matrixorganisation ▸ Auch die Hierarchien in Familienunternehmen scheinen in Gefahr, da die Selbstorganisation gegenüber der Kontrolle an Bedeutung gewinnt. Wesentliches Merkmal der Digitalisierung ist die Automatisierung von Prozessen sowie insbesondere die Automatisierung von Lernprozessen mit computergestützten Systemen. Kontrollen sind in die digitale Welt integriert, wobei die Rückmeldung an die Mitarbeiter oft in Echtzeit erfolgt, so dass aufwendige Maßnahmen durch das Management entfallen. In der Konsequenz gibt es weniger externe Kontrolle und weniger Hierarchie.

In den produktionsnahen Funktionen wird die Kontrolle auf der Ebene der Mitarbeiter gegebenenfalls auf Abteilungsebene integriert. Das heißt, dass die Kontrollspannen der Führung erweitert werden, dass Kontrollaufgaben entfallen und dass Hierarchieebenen überflüssig werden. Alle diese Varianten sind in der Ära der Digitalisierung zu prüfen, um die Führungsorganisation zu gestalten. Dabei ist Eile geboten, um die Kosten bzw. die Führungseffizienz zu optimieren.

Die in Folge der gewachsenen Komplexität entstandene Matrix wird zum Auslaufmodell, da Prozesse durch die Digitalisierung vernetzt werden. Die seinerzeitige Einführung der Matrixorganisation war der besseren Berücksichtigung funktionaler und marktbezogener Gliederungskriterien der Organisation geschuldet. Die Nachteile bestanden in der ständigen Koordinierung und im Kompetenzgerangel mit häufigen Schleifen zwischen den beteiligten Stellen. Die Gleichzeitigkeit der Prozessbearbeitung durch die Digitalisierung wird diese Probleme zumindest reduzieren, wenn nicht gar beheben. Durch den gleichzeitigen Zugang zu einzelnen Prozessschritten und die automatisierte Anpassung von Veränderungen entfällt künftig die zeitraubende, kostspielige Koordinierung. Abstimmungen erfolgen auf der Prozessebene und nicht mehr in langwierigen Abstimmungsrunden.

Nachhaltiges »Change Management« ▸ Familienunternehmer haben die Befähigung zur Digitalisierung als wichtigen Organisationsauftrag zu verstehen: Die Beherrschung der kulturellen Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern verschiedener digitaler Generationen, die oft nicht mehr als zehn Jahre trennen, sollte weit oben auf der Agenda stehen. Entsprechende »Change Management«-Projekte sind unerlässlich. Die Veränderung der Unternehmensorganisation hält derzeit nicht mit dem Tempo der Digitalisierung Schritt, da viele Menschen und Mitarbeiter noch Paradigmen des 20. Jahrhunderts verhaftet sind. Hier besteht wegen der enormen Bedeutung der Digitalisierung für die Wettbewerbsfähigkeit Handlungsbedarf. Die Entwicklung und Gestaltung der Strukturen zur »Organisation 4.0« ist überfällig.

Je mehr das Zielbild vom heutigen Bild abweicht, desto stärker muss der Wandel sein. Je dynamischer sich das Umfeld der Organisation verändert, desto schneller muss er erfolgen. Tempo und Ausmaß dieses Wandels bedingen die Intensität des »Change Managements«. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen sich in einer globalen, vernetzten Welt mit immer kürzeren Produktlebenszyklen rasch wandeln müssen, um auch morgen noch erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. So gesehen muss das Management des Wandels, das »Change Management«, zu einem Erfolgsfaktor und zu einer Kernkompetenz von Unternehmen werden. Sich regelmäßig neu zu erfinden, ist eine zentrale Führungsaufgabe geworden, die in der Organisation zu leben ist. ■

Jürgen Gottinger und Gustl F. Thum, Mitglieder der Geschäftsleitung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München