



Thorsten Hesse

So nutzen Sie die Digitalisierung für Ihr Unternehmen

Praxisratgeber für die konkrete Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen

2. Auflage

Thorsten Hesse



studierte Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Frankfurt mit Schwerpunkt Marketing. Seinen ersten beruflichen Stationen im Marketing und Vertrieb sowie in der Unternehmensberatung folgte 1994 der Wechsel zur DATEV eG. Nachdem Herr Hesse mehrere Jahre in der Softwareberatung bei Kanzleien und Unternehmen tätig war, unterstützt er seit 2012 als Coach, Referent und als

Lehrbeauftragter an der Hochschule München junge Steuerberater und potentielle Unternehmensgründer bei der Entwicklung von Geschäftsideen und deren Umsetzung in Geschäftsmodelle und Businesspläne. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Strategieentwicklung, das (Dienstleistungs-)Marketing und die Digitalisierung.

Herr Hesse hält regelmäßig Impulsvorträge bei Berufsverbänden und Hochschulen. Neben seiner Buchautorentätigkeit schreibt er regelmäßig für den DATEV-Blog.

Die in dieser Publikation gewählte männliche Form bezieht sich immer zugleich auf weibliche, männliche und diverse Personen. Auf eine Mehrfachbezeichnung wird in aller Regel zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Danksagung

In den letzten Monaten haben mich einige Menschen begleitet, ohne die dieses Buch nie hätte entstehen können. Zunächst einmal gilt mein Dank unserem Verlag, vor allem unserem Verlagsleiter Christian Bock und meiner Lektorin Anke Kolb-Leistner für das Vertrauen und die gelungene Umsetzung. Außerdem möchte ich besonders bei StB Dr. Thomas Späth von der Kanzlei Späth KG Steuerberatungsgesellschaft für seine Anregungen bei der inhaltlichen Gestaltung und seiner fachlichen Würdigung bedanken.

Bei meinen Recherchen durfte ich eine ganze Reihe von Unternehmern kennen lernen, die entweder in Eigenregie oder mit Unterstützung ihres steuerlichen Beraters die Facetten der Digitalisierung bereits erfolgreich für sich nutzen. Mit der Vermittlung von interessanten Kontakten, der Entwicklung des im Buch beschriebenen Vorgehensmodells und weiteren fachlichen Impulsen waren mir Michael Schwienbacher und Michael Lobmeier von Schwienbacher & Partner, Michaela Heimpel von der Handwerkskammer für Oberfranken, StB Florian Gössmann-Schmitt und Frau Sabina Ochmann von der Hahn Gößmann Schmitt PartG mbB sowie Markus Löttsch von der IHK Mittelfranken hilfreich. Auch Ihnen gilt abschließend mein Dank.

Vorwort

Digitalisierung ist disruptiv. Es besteht die Gefahr, dass derjenige, der sein Unternehmen nicht an den Fortschritt anpasst, vom Markt verschwindet. Waren es bei der Industrialisierung die Stellmacherei und andere einzelne Berufe, die in der Bedeutungslosigkeit verschwanden, vermutet man durch die Digitalisierung noch umfassendere Umwälzungen.

Die großen Unternehmen stellen daher erhebliche Ressourcen bereit, sich mit den Veränderungen zu beschäftigen, um zukünftig Chancen am Markt zu haben. Dabei werden sie von Beratern und Experten unterstützt.

Die kleinen Unternehmen haben diese Möglichkeiten oft nicht, stehen aber vor dem gleichen Problem. Wollen sie nachhaltig erfolgreich sein, müssen sie sich mit den Veränderungen durch die Digitalisierung beschäftigen.

Doch wo anfangen und wo aufhören? Ihnen stehen nicht eine ganze Heerschar von Experten für diesen Transformationsprozess zur Verfügung.

Vorliegendes Buch systematisiert diese Mammut-Aufgabe und entwickelt Werkzeuge, die auch für kleine Unternehmen geeignet sind.

Jedes Unternehmen muss seinen Weg in das neue Zeitalter zwar alleine finden, aber der Leser bekommt wichtige Orientierungspunkte.

Dabei versäumt es Herr Hesse nicht, auf die Fallen und Gefahren auf dieser Reise hinzuweisen.

Es ist in meinen Augen eine Schatzkarte für Ihren weiteren Erfolg.

- Damit Sie Ihr Ziel erreichen, müssen Sie losfahren.
- Nur weil Sie ein Auto und eine Karte haben, werden Sie Ihr Ziel nicht erreichen.
- Sie müssen dorthin immer noch selbst fahren. Viel Glück auf diesem Weg!

Bogen, im April 2021 StB Dr. Thomas Späth

Download-Hinweis

Die mit diesem Symbol  gekennzeichneten Dokumente erhalten Sie in digitaler Form unter www.datev.de/digi-kmu.

1

Warum schon wieder ein Buch zur Digitalisierung?

April 2018:

Genau diese Frage habe ich mir vor einigen Monaten gestellt, als mich der Leiter unseres hauseigenen Verlags informierte, dass er gerne ein Buch zur Digitalisierung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) herausgeben möchte und fragte, ob ich Interesse hätte, dieses zu schreiben. Die Digitalisierung, das aktuelle Megathema, über das momentan jeder redet und man ständig in den Zeitungen liest. Dazu gibt es doch eigentlich schon Informationen und Literatur in Hülle und Fülle, aber helfen die auch KMU? Manchmal ja, meistens eher nicht, so das Ergebnis meiner ersten Bestandsaufnahme. Und damit war dann auch die Entscheidung für das Buchprojekt gefallen.

Zumal ich mich seit über vier Jahren intensiv mit der Digitalisierung bei Steuerberatern und deren mittelständischen Mandanten beschäftige, Fachliteratur und Studien analysiere, mir Vorträge anhöre und im Internet recherchiere. Die zentralen Botschaften dabei sind häufig negativ, schüren Ängste und wiederholen sich gebetsmühlenartig. Wie beispielsweise, dass die Welt sich rasant verändert, dass in den nächsten zwanzig Jahren jeder zweite Job wegfallen könnte,^[1] sich Dinge nicht mehr linear, sondern progressiv entwickeln. Neue Technologien wirken „disruptiv“ und wer jetzt nicht handelt, der ist in kurzer Zeit mit seinem Unternehmen vom Markt verschwunden. Und dass die Digitalisierung zu Deutschlands Schicksalsfrage wird.^[2]

Die passenden Ratschläge gibt es dann noch oben drauf und lauten beispielsweise:

- Stellen Sie ein Digitalteam auf, das aus möglichst vielen Bereichen Ihres Unternehmens kommt
- Kooperieren Sie mit Start-ups[3]
- Investieren Sie in die eigenen Kannibalen
- Gründen Sie Zentren für Disruption um neue Konzepte zu erschaffen
- Bauen Sie „minimal viable products“ [4] [5]

Nur - welches KMU versteht solche Ansätze und kann diese auch in die Tat umsetzen? Vielleicht noch die größeren KMU - gemäß Definition des Statistischen Bundesamts sind dies Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro. Aber für die sogenannten „Kleinstunternehmen“ mit bis zu 9 Mitarbeitern und bis 2 Mio. Euro Umsatz sowie den „kleinen Unternehmen“ mit bis zu 49 Mitarbeitern und bis 10 Mio. Euro Umsatz sind die gut gemeinten Ratschläge unverständlich oder schlichtweg nicht anwendbar. Geht die Digitalisierung an diesen Unternehmen - immerhin gibt es davon in Deutschland 1,95 Mio. Kleinstunternehmen und 372.000 Kleinunternehmen[6] - vorbei? Mit welchen Rezepten können kleine Unternehmen der Digitalisierung begegnen?

Mit diesem Buch möchte ich vor allem Inhaber kleiner KMU, sowie deren Steuerberater, die ihre Mandanten bei der Digitalisierung als Coach begleiten, dabei unterstützen, sich strukturiert mit der Digitalisierung und ihren Auswirkungen auf Ihr Unternehmen zu beschäftigen. Es soll als Rat- und Ideengeber dienen, ein Chancen-Bewusstmacher sein. Ich

möchte Ihnen außerdem ein pragmatisches Vorgehensmodell vorstellen, das ich entwickelt und gemeinsam mit Steuerberatern und deren Mandanten verprobt habe. Zudem lernen Sie eine ganze Reihe von kleinen Unternehmen kennen, die aufzeigen, wie die Digitalisierung in der Praxis funktionieren kann und welche positiven Effekte dabei erzielt werden. Tolle Beispiele, die Mut machen „das Heft in die Hand zu nehmen“. Warten Sie nicht und legen Sie los. Jetzt! Sie werden sehen, dass die Digitalisierung auch Ihr Unternehmen voranbringen kann.

April 2021

Mittlerweile sind drei Jahre vergangen, es ist März 2021. Und seit mehr als einem Jahr bestimmt ein Thema unser privates und geschäftliches Handeln, wie nie zuvor. Corona. Nie zuvor wurden uns unsere Defizite in Sachen Digitalisierung so deutlich gemacht. Vom Brennglas ist regelmäßig die Rede, aber auch vom Digitalisierungskatalysator. Achim Berg, Präsident des Bitkom konstatiert folgerichtig, die „Krise ist ein Weckruf, die Digitalisierung nun massiv voranzutreiben. Wir haben uns in der Vergangenheit zu viel Zeit bei der Digitalisierung gelassen.“^[7] Handlungsbedarf sieht Berg dabei vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Ich persönlich teile einerseits die Einschätzung, dass insgesamt betrachtet noch viel Luft nach oben ist. Andererseits lohnt sich auch ein differenzierter Blick auf die Lage im Mittelstand, wo sich das Bemühen zur Erreichung eines höheren digitalen Reifegrads in drei Cluster beschreiben lässt.

Erstens: Da sind die Mittelständler, deren Einstellung und Haltung geprägt ist von **abwarten, zögern oder**

bewahren. Einmal sind es die Kunden, die sich gegen digitale Arbeitsweisen sperren, dann sind es die Mitarbeiter. Und selbst bleibt man auch lieber beim Altbewährten. Einer meiner Interviewpartner beim Schreiben der 2. Auflage bezeichnet diese Unternehmen auch als „Umsetzungsmaschinen“, die keine Notwendigkeit sehen, Prozesse und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Es läuft doch auch so, irgendwie.

Zweitens: Erfreulicherweise haben sich in den letzten Jahren immer mehr KMUs in Sachen Digitalisierung **auf den Weg gemacht** und ernten jetzt die ersten Früchte. So berichtete mir eine Steuerberatungskanzlei, die aufgrund ihres hohen Digitalisierungsgrads von einem auf den anderen Tag in der Lage war, allen Mitarbeitern das Arbeiten vom Homeoffice aus zu ermöglichen. Oder ein Garten- und Landschaftsbauer der den Rechnungseingangsprozess komplett digital abwickelt und durch die Prozessverbesserung bares Geld spart (siehe ►[Kapitel 4.3.6](#)).

Drittens: Zu guter Letzt gibt es auch **digitale Vorreiter**, die der Forderung von Achim Berg, eine „digitale Infrastruktur aufzubauen, Geschäftsprozesse umfassend zu digitalisieren und neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln“^[8] gefolgt sind. KMUs, die vom Motto „Einfach mal machen“ getragen werden und sich trauen, neue Wege zu gehen und beispielsweise neue digitale Lösungen einfach auch mal ausprobieren. So wie beispielsweise ein Malerbetrieb, der neue digitale Vertriebskanäle erschließt (siehe ► [Kapitel 4.2.5](#)) oder das Pilates-Studio, das aufgrund der corona-bedingten Schließung Kurse online anbietet ►[Kapitel 4.2.4](#)).

Bei meinen Recherchen für die 2. Auflage bin ich auf neue, inspirierende Beispiele und digitalaffine Unternehmer:innen gestoßen. Diese möchte ich mit Ihnen teilen und meinen

Appell von vor drei Jahren erneuern: Warten Sie nicht und legen Sie los. Jetzt!

Und dazu passend eine weitere, aktuelle Einschätzung: „Die Zeiten haben sich geändert: Es geht nicht mehr darum, bei den Ersten zu sein, sondern zu verhindern, dass man zu den Letzten gehört. Hört auf abzuwarten. Es wird nur schlechter.“[\[9\]](#)

2

Was bedeutet Digitalisierung und warum sollten Sie sich damit beschäftigen?

2.1 Die Digitalisierung und ihre sach- und sinnverwandten Geschwister

Die Frequenz, mit der Begriffe rund um die Digitalisierung von Politikern, Journalisten, Wirtschaftsexperten und Unternehmen eingesetzt werden, ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Neben der Digitalisierung per se tauchen im gleichen Atemzug Begriffe wie die Digitale Transformation, Digitale Disruption sowie Sonstiges mit dem Anhängsel 4.0, beispielsweise Industrie 4.0, auf. Aber was verbirgt sich eigentlich genau hinter diesen Begriffen?

Mit **Digitalisierung** verbindet man häufig die Umwandlung von analogen und digitale Daten. Aber Digitalisierung ist viel mehr als das. Eine interessante Übersetzung habe ich kürzlich in der Zeitschrift brandeins gefunden: „Was unter dem – oft hohlen – Schlagwort der Digitalisierung gerade geschieht, ist nüchtern betrachtet nicht mehr als ein weiterer, wenngleich großer Schritt in der Geschichte der Automatisierung. Diese Automatisierung hat ein klares Ziel: Sie will monotone, schwere Arbeit, die aus Routinen aller Art besteht, durch Maschinen, Systeme und Prozesse ersetzen. Das ist im Grunde eine gute Idee. Man lagert Routinen aus und konzentriert sich aufs Wesentliche: aufs Denken, auf kreative Lösungen und individuelles Können. Die Reproduktionsarbeit, das Duplizieren gehört den Maschinen. Der Mensch hingegen wird zum Original.“^[10] So schön das klingt, die Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt könnten durchaus dramatisch sein.

Hinweis

Auf Grundlage von Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) können Sie mit dem sogenannten Job-Futuromat^[11] ermitteln, wie viel Prozent der Tätigkeiten eines Berufs heute bereits automatisierbar sind. Schauen Sie doch einfach mal für Ihre Branche, welche Werte hier ermittelt werden. Daraus lässt sich ableiten, wie gravierend die Auswirkungen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen sein können.

Im Endeffekt nutzen wir Technik, um uns das Leben leichter zu machen, unsere „Produktionskosten“ zu reduzieren und mehr Freiräume gewinnen. Die Digitalisierung jedoch nur aus Sicht unserer Prozesse und Arbeitsabläufe zu betrachten, wäre zu kurz gedacht. Deutliche Veränderungen machen sich bei unseren Kunden bemerkbar: Produkteigenschaften, Erfahrungen anderer Kunden bzw. „User“ und natürlich auch Preise sind heute transparent – die Bereitschaft Anbieter zu wechseln groß, wie nie zuvor. Sie merken, das Thema ist durchaus vielschichtig und wir werden in ► [Kapitel 2.5 Die Disziplinen der Digitalisierung](#) weitere Dimensionen kennen lernen, in die Digitalisierung hineinwirkt. Die Entwicklung neuer Technologien hat in den letzten Jahren auch dazu beigetragen, dass beispielsweise neue Geschäftsmodelle entstanden sind und etablierten Branchen das Leben schwer machen – bestes Beispiel ist hier der Einzelhandel, der massiv mit der Konkurrenz aus dem Internet zu kämpfen hat. Oder sie gar zerstört. Womit wir bei dem nächsten Begriff, der Digitalen Disruption wären. Der Begriff „Disruption“ leitet sich von dem englischen Wort „disrupt“ („stören“, „unterbrechen“) ab. Häufig spricht man auch von disruptiven Technologien, die