

## **Zur Rolle neuer Informationstechnologien beim Mittelstand**

### **Das Festhalten am traditionellen Werteverständnis gefährdet das Überleben!**

von Dipl.-Ing. Dirk Pinnow

Gehalten vor einer Unternehmerdelegation aus Süd-Frankreich

am 25. Juli 1998

im Auftrag der bbw Akademie Karlshorst

Meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie und möchte meiner Freude über Ihr Kommen Ausdruck geben.

Bevor ich zum Thema „Informationstechnologie“ spreche, möchte ich etwas weiter ausholen, um die Situation deutscher KMU' an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend zu beschreiben.

#### **Einführung**

Zunächst eine Begriffsklärung: „kleine und mittelständische Unternehmen“

Die EU definiert „KMU“ als Unternehmen

- mit bis zu 250 Arbeitskräften,
- einem Jahresumsatz von nicht mehr als 20 Mio. ECU
- bzw. eine Bilanzsumme von nicht mehr als 10 Mio. ECU ...

Nun, es gibt auch sarkastische Stimmen, die sagen, „Mittelstand ist das, was pleite gehen kann!“

Wer also nicht einer „Bank“ mit „angeschlossener Produktion oder sonstiger Dienstleistung“ vorsteht, sondern ein mittelständisches Unternehmen durch die rauen Wogen des Wettbewerbs lotsen muß, sollte die Zeichen der Zeit erkennen und effizient und effektiv handeln, Kosten und Nutzen also stets im Auge haben.

Die Übernahme der Verantwortung für die Bewahrung und Mehrung des betrieblichen Vermögens ist zentrale, nicht delegierbare Aufgabe der Geschäftsführung.

Ein Blick in die Tagespresse zeigt, daß die westlichen Staaten mit der abnehmenden Bedeutung der industriellen Produktion am Ende des sogenannten „Industriezeitalters“ stehen.

Vorbei sind also gerade die westdeutschen „Wirtschaftswunderjahre“ mit rauchenden Schornsteinen als Symbol eines stetigen Wachstums... Während Arbeitslosigkeit zum Dauerthema in der Berichter-

## Vortrag

stattung wird, sieht sich der zeitungslisende Unternehmer mit Begriffen wie TQM - Total Quality Management, DIN-ISO 9000, Öko-Audit, Facility Management, Workflow Management, Dateninfobahn, Multimedia, Cyberspace und Internet etc. konfrontiert und scheint häufig ratlos.

Kein Zweifel: Wie jeder Strukturwandel in der Menschheitsgeschichte bringt auch der Übergang vom Industrie- zum Informationszeitalter schmerzliche Brüche mit sich, wird es Gewinner und Verlierer geben. Dauerte doch früher der Wandel vom Agrar- zum Industriezeitalter viele Dekaden, so daß die in der Landwirtschaft arbeitslos gewordenen Menschen in die Städte und Ballungszentren strömen konnten, um dort in Fabriken, im traditionellen Dienstleistungsbereich und in Bergwerken Arbeit zu finden, schreitet heute die Entwicklung der Informationstechnologie derart schnell voran und durchdringt alle übrigen Sektoren, daß viele Menschen mit dem rasanten Übergang nicht mehr mithalten können. Dies betrifft Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen!

Der Strukturwandel bedingt zugleich einen Wertewandel:

Materielles Vermögen verliert gegenüber immateriellen Werten an Bedeutung – was ist schon das Anlagevermögen (in Form des Maschinenparks und der Bürotechnik) eines Unternehmens wirklich wert im Vergleich zu dem Know-how und der sozialen Kompetenz der Belegschaft, zu den Projekt- und Planungsdaten, zur Kunden- und Partnerdatei, kurz zu den „virtuellen Werten“ des Hauses, die bis heute nicht bilanziert werden und deren Pflege und Entwicklung allenfalls als Kostenfaktor Beachtung finden?

Daß der Erhalt der Arbeitsfähigkeit eines Unternehmens, also die Sicherung und der Schutz von Know-how und Informationen heute mehr und mehr an Bedeutung gegenüber dem Erhalt abschreibungsfähiger Objekte gewinnen, hat sich trotz der Management-Slogans „lean“, „Outsourcing“, etc. insbesondere bei KMU-Geschäftsführern als Erkenntnis bis heute leider kaum durchgesetzt. Die Augen werden vielfach vor den Herausforderungen an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend verschlossen: EU-Binnenmarkt, Globalisierung, Jahr-2000-Problematik, EURO-Einführung, Unternehmensnachfolge, Qualitäts- und Ökoaudit, Produkthaftung und Ergonomierichtlinien seien hier nur als gängige Beispiele genannt.

Woher rührt diese Diskrepanz zwischen Realität und Wahrnehmung der KMU-Entscheiderebene?

Zum einen ist zu vermuten, daß derjenige, der seine größten Erfolge unter dem Dach traditioneller Strukturen verzeichnete, Probleme damit hat, sich dem neuen Denken zu öffnen, dies gar als Gefährdung ansieht und lieber in einer schädlichen Mißstandsverwaltung verharrt; zudem gehört das Eingeständnis von eigenen „Problemen“ nicht eben zu den deutschen Tugenden, verliert man sich doch lieber in der Suche nach „Schuldigen“ anstatt lösungsorientiert vorzugehen.

Zum anderen führt blinder Aktionismus z.B. im Sinne des „Aufstülpens“ moderner Informationstechnologie („jetzt machen wir auch EDV“) auf überholte Organisationsformen zu einer Verschlimmerung der Situation und ruft Enttäuschung und Verwirrung hervor.

## Vortrag

[Hinweis auf Zeitungsartikel: „120.000 Unternehmen brauchen neuen Chef“; 22.07.98]

Es gilt also, die Risiken zu kennen und bewußt die Chancen zu nutzen!

## Qualitätsmanagement

Ein paar Ausführungen zum Thema „Qualität“...

Hier denkt man in der Regel zunächst an die Qualitätsmanagement-Elemente nach DIN EN ISO 9000 ff. Wenn man die grundlegende Philosophie verstanden hat, wird deutlich, daß es sich beim Thema „Qualität“ um ein sehr weites Feld handelt.

Leider sieht die Realität so aus:

Jene KMU, die als Zulieferer für Großunternehmen tätig sind, werden häufig gezwungen, sich einem Audit zu unterziehen. Für sie ist Qualitätsmanagement demnach ein Zwang. Dann gibt es Unternehmen, die sich allen modernen Managementmethoden aus Modegründen öffnen; sie jagen den Trends hinterher, die in der Wirtschafts- und Fachpresse ausgebreitet werden, schon um etwa das begehrte Zertifikat für Werbezwecke zu erlangen.

So war um 1994 das Thema „TQM“ und „Audit“ in aller Munde, und auf zahlreichen Kongressen und Informationsveranstaltungen wurden „Wolkenschlösser“ gemalt, wonach TQM wohl eine einzigartige Managementmethode für alle Unternehmen sei, selbst kleine Bäckereien und andere Kleinbetriebe sollten sich demnach einem Audit unterziehen...

Die Aversion einiger kleinerer Betriebe, die hier einen unnötigen Zwang mit horrenden Kosten vermuteten, war vorprogrammiert. Die Anbieter von Audit-Dienstleistungen jedoch rührten weiter die Werbetrommel. So verwundert es nicht, daß beim Blick ins Internet fast ausschließlich Angebote von Dienstleistern zu finden sind, glaubwürdige Erfahrungsberichte zur Integration eines TQM-Systems kaum. Ein Grund dafür ist auch das zu beklagende „Hinterherhinken“ der Universitäten bezüglich moderner Managementprobleme, die ja wesentliche Quelle für Informationen im World Wide Web sind.

Das Verständnis von „Qualität“ geht also häufig am sinnvollen Kern vorbei:

Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck, sondern Basis eines modernen erfolgreichen Unternehmens mit transparenten Strukturen. Wenn wir von „Qualität“ meinen, müssen wir nicht allein von Unternehmenskultur und Qualitätshandbüchern, sondern gerade auch von „Bildung“ sprechen: Der Aus- und Weiterbildung als lebensbegleitende Aufgabe für alle Betriebsangehörigen, im Sinne eines ständigen Selbst-Qualifizierungsprozesses, ist daher höchste Priorität einzuräumen!

## **Vortrag**

### **Informationstechnologie**

Warum Bildung diesen hohen Stellenwert hat, zeigt die wachsende Bedeutung der Informationstechnologie:

Der PC hat es geschafft, von einem nicht selten als „Spielerei“ denunzierten Gerät für wenige Eingeweihte sich zu einem ernsthaften multimedialen Kommunikationsgerät für große Teile der Bevölkerung zu entwickeln. In den Büros ist er längst nicht nur eine „verbesserte elektronische Schreibmaschine“, sondern ein unentbehrliches Werkzeug für den Betriebsalltag, das in kundigen, geübten Händen hilft, Kreativität zu unterstützen und die Produktivität zu steigern, so daß selbst kleine und mittelständische Unternehmen sich dem globalen Wettbewerb stellen und gar in Konkurrenz zu Großunternehmen treten können.

Die bisherigen „Gewinner“ des Industriezeitalters (d.h. die bisherigen Arbeitsplatzinhaber und die Entscheider) können dagegen schnell zu den „Verlierern“ des Informationszeitalters gehören, da mit dem Einsatz moderner Informationstechnologie auch eine Abkehr von traditionellen, starren Strukturen in den Institutionen verbunden ist.

Doch leider wird „Bildung“ als vermögensfördernde Maßnahme weitgehend verkannt, insbesondere „in Zeiten knapper Kassen“. Mißstandsverwaltung dagegen wird alimentiert, Zukunftsträchtigkeit hingegen sträflich vernachlässigt. Bildungsträger und Kongreßveranstalter können ein Klagelied von den Auswirkungen der vielbeschworenen „mageren Jahre“ singen – viele Veranstaltungen werden storniert oder nur in reduziertem Umfang durchgeführt.

Das leidige Thema Hochschulpolitik sei in diesem Zusammenhang ebenfalls erwähnt, denn auch hier wird unter dem Vorwand der Verschwendungsbekämpfung an der Zukunft gespart.

### **Von der Pflicht der Entscheider**

Nun wird niemand vernünftigerweise gerade in wirtschaftlich prekären Zeiten etwas gegen ernstgemeintes An-Sparen von Mitteln zum Zwecke zielgerichteter Investitionen mit anhaltender Wirkung haben, daß aber unter dem Deckmantel des Sparens womöglich die Zukunftsorientierung, ja das Überleben gefährdet wird, ist nicht akzeptabel.

Das Kernproblem ist die reduzierte Klassifizierung von Aus- und Weiterbildung als Kostenfaktor. Natürlich kosten Bildungsdienstleistungen und Lehrmittel Geld und wie in jeder anderen Branche auch tummeln sich „Schwarze Schafe“. Diese Tatsachen dürfen aber nicht als billige Ausrede für Unterlassung herhalten! Bildung muß aber endlich wieder als Investition in die Zukunft begriffen werden.

Entscheider streben nach „Sicherheit“. Sicherheit im Informationszeitalter bedeutet aber vor allem Führungsverantwortung.

## Vortrag

Die Gesamtverantwortung für das sichere Zusammenspiel der Bereiche Technik, Organisation und „Faktor Mensch“ im Sinne des Erhalts des virtuellen Vermögens obliegt Entscheidern aus Unternehmen, Behörden und Verbänden. Sie sind in der Pflicht, sich und die Belegschaft durch ständige Fortbildung und Information in die Lage zu versetzen, die Integrität des eigenen Hauses, also die Arbeitsfähigkeit anhaltend (auch nach einem Schadensfall) sicherzustellen.

Wer hier einem falschverstandenen Sparen huldigt, verspielt die Zukunft!

„Sparen“ meint nicht Verhinderung von Ausgaben, Kürzung von Mitteln; eigentlich meint „Sparen“ Bildung von Vermögen. Und das Vermögen der Unternehmen ist eben nicht allein in DM, FF, \$ oder Euro zu bewerten, es ist viel umfassender; um dieses zu mehren und zu bewahren bedarf es also Investitionen.

Welchen Aufgaben steht also das Management heute gegenüber..?

Hilfe zur Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse im eigenen Haus, um die Potentiale und Defizite der Führungskräfte zu erkennen, sich zugleich einen Überblick über das vorhandene Können und Wissen im Sinne eines hauseigenen Vermögenswertes zu verschaffen und konkrete Ansätze zur Weiterentwicklung der hausinternen Kompetenz zu entwickeln.

Dazu muß aber den Führungskräften ihre Wirkung und ihr Einfluß auf Geschäftsprozesse im Sinne von Eigenverantwortlichkeit transparent werden. Nur so können Kompetenzen zeitnah marktorientiert zur Sicherung ihrer Wettbewerbsposition entwickelt werden.

Kompetenz- und Wissensdefizite verursachen ungeahnte Schäden.

Dazu eine kleine – häufig kolportierte – Geschichte:

Ein Spaziergänger trifft im Wald auf einen Forstarbeiter, der mühsam damit beschäftigt ist, einen bereits gefällten Baumstamm zu zerkleinern. Der Spaziergänger tritt näher heran, um die Ursache der Mühe zu ergründen und sagt dann: *„Entschuldigung, meinen Sie nicht, daß es besser wäre, Ihre stumpf gewordene Säge zu schärfen?“* Darauf der erschöpfte Waldarbeiter: *„Dafür habe ich keine Zeit - ich muß sägen!“*

Der alltägliche Termindruck bringt es mit sich, daß wir vielleicht dazu neigen, blinden Aktionismus an den Tag zu legen, also sprichwörtlich mit einer „stumpfen Säge“ Mißstandsverwaltung betreiben. Um aus diesem „Hamsterrad des Mißstands“ oder gar einer „Abwärtsspirale“ zu entkommen, müssen wir Zeit und Geld investieren, damit letztlich beides eingespart werden kann.

Sicherheit und Verbindlichkeit können nur bestärkt werden durch Personalisierung, der jeweiligen Verantwortung und Kompetenz muß ein Gesicht zuzuordnen sein, sich überlappende Verantwortungsbereiche sind zu entwickeln, sonst bleibt anonymes Ab-Teilungsdenken mit „Schnittstellen“- und „Zuständigkeitsdenken“ bestimmend... In einer kundenorientierten Wirtschaft ist es unwichtig, wofür je-

## Vortrag

mand nicht zuständig ist, daß der Kollege „zu Tisch“ oder „zur Kur“ ist oder im Fehlerfall der Computer „Schuld hat“.

Die Persönlichkeit der Führungskraft ist entscheidend für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung, der Kommunikationskultur, und hat gegenüber der Belegschaft Vorbildcharakter. Die Führungskompetenz der Entscheidungsebene ist Schrittmacher für die Größenordnung der Unternehmensleistung. Daher ist Verbesserung, gar Optimierung der Managementstrukturen keine Schande, kein Eingeständnis von Versagen, sondern gerade Zeugnis einer marktorientierten Führungskultur und muß als Chance begriffen werden. Allein konsequentes Selbstmanagement der Entscheider kann den Prozeß des Wandels in den Köpfen in Gang setzen und zur Akzeptanzentwicklung von Veränderungen führen.

Wie weit deutsche Unternehmen von den Idealen des zuvor Gesagten entfernt sind, zeigt das Beispiel „Multimedia“ und „Internet“.

Die großen, global agierenden Unternehmen haben häufig ein CD-ROM-Projekt zur Selbstdarstellung hinter sich und verfügen über Web-Site und E-Mail-Adressen. Die KMU, die ja das Internet mit seinen Diensten nutzen könnten, sich ebenfalls weltweit darzustellen und Leistungen anzubieten und so in direkte Konkurrenz zu Großunternehmen zu treten, dabei aber eine höhere Flexibilität als Vorteil reklamieren könnten, unterlassen die Nutzung dieses Werkzeugs zumeist. Auch die in der Presse angeführten Beispiele mittelständischer Unternehmen, die sich dem „E-Commerce“ verschrieben haben, sind häufig noch in den „roten Zahlen“, der langfristige Erfolg ist somit nicht gesichert.

Natürlich gibt es mehrere innovative Unternehmen, gerade im Bereich der Unternehmensberatung und der Werbebranche, die sich im World-Wide-Web präsentieren.

Jedoch dürfen wir uns nicht täuschen: Auch nach dem Beginn der Deregulierung des deutschen Telekommunikationsmarktes hat die Deutsche Telekom noch immer nahezu ein Monopol.

[s. Infos zur Deutschen Telekom !]

Die Telekommunikationsgebühren in Deutschland sind ein klarer Standortnachteil. Nur größere Firmen, die über eine computergestütztes Least-Cost-Routing verfügen, können den Vorteil der Auswahl eines konkurrierenden Providers sinnvoll nutzen und sich so im Tarif-Dschungel zurechtfinden. Die Deutsche Telekom ist in weiten Teilen noch auf der Stufe einer Behörde verhaftet und wird daher von verärgerten Kunden gescholten.

Aber es seien auch einige positive Bemerkungen gemacht: Die Telekom versucht erkennbar, Kundenorientierung umzusetzen, so ist das Personal in den „T-Punkt“-Läden, wo Telefonschlüsse beantragt und Endgeräte gemietet werden heute in der Regel freundlicher als die damaligen Post-Beamten.

## **Vortrag**

Auch hat der Chef, Ron Sommer, dafür gesorgt, daß ärgerliche Zugangsprobleme zum Internet über den eigenen Online-Dienst T-Online abgestellt wurden. Zudem ist die Telekom im internationalen Wettbewerb um strategische Allianzen bemüht, zeigt hier also echten Unternehmergeist.

## **Fazit**

Der Strukturwandel in Deutschland ist noch lange nicht bewältigt, schmerzliche Einbrüche werden nicht zu vermeiden sein. Ganz besonders Berlin, als ehemals größtes industrielles Zentrum Europas ist der beste Platz, um sich mit dem Wandel vertraut zu machen – mit allen Risiken, aber auch Chancen. Deutschland hinkt derzeit sicher den angelsächsischen Ländern und etwa auch den Niederlanden hinterher; wenn aber in einigen Jahren der Generationswechsel geschafft ist, das Selbstmitleid überwunden ist, wird die deutsche Wirtschaft vermutlich wie eine schwerfällige, aber leistungsstarke Lokomotive aufholen – wenn dann erst einmal der schwere Zug mit einem Potential von über 80 Millionen Einwohnern, gelegen im Zentrum Europas, also als Treffpunkt von Nord und Süd, Ost und West, in Fahrt geraten ist, wird sie nicht so leicht zu stoppen sein...

Daher ist es weise für Investoren aus dem Ausland, antizyklisch zu denken und bereits jetzt hier in die deutsche Hauptstadt zu kommen, sich Partner zu suchen, die Risiken zu erkennen und die zahlreichen Chancen als Pionier im Vorfeld der EU-Osterweiterung zu nutzen.

Jetzt ist die Zeit dazu, denn wenn erst einmal nach dem Regierungsumzug eine neue Elite diese Stadt und dieses Land kontrolliert, wenn zumindest im zentralen Bereich ein Aufschwung spürbar wird, kann es zu spät sein, weil dann der „Kuchen“ neu und vollständig verteilt wird.

Also: Herzlich willkommen in Berlin!

Es gilt das gesprochene Wort (in franz. Sprache per Simultan-Dolmetscher)!