

TOPTHEMA: Stunde der Roboter im Mittelstand – aber bisher wenig Euphorie bei KMU

Unternehmen erwarten durch die Digitalisierung erhebliche Wettbewerbsvorteile. Dazu zählen: Kostenvorteile, Qualitätsverbesserungen, verbesserter Informationsfluss, Steigerung der Effizienz und der Effektivität, Schaffung neuer Innovationspotenziale. Wissenschaftler erwarten, dass das Bruttoinlandsprodukt durch die Digitalisierung erheblich gesteigert wird. Allerdings: Die überwiegende Euphorie wird von vielen KMU nicht geteilt.

Karl A. Niggemann, Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen

1 DIE REAKTION MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMER

Viele mittelständische Unternehmer stellen kritische Fragen, wie:

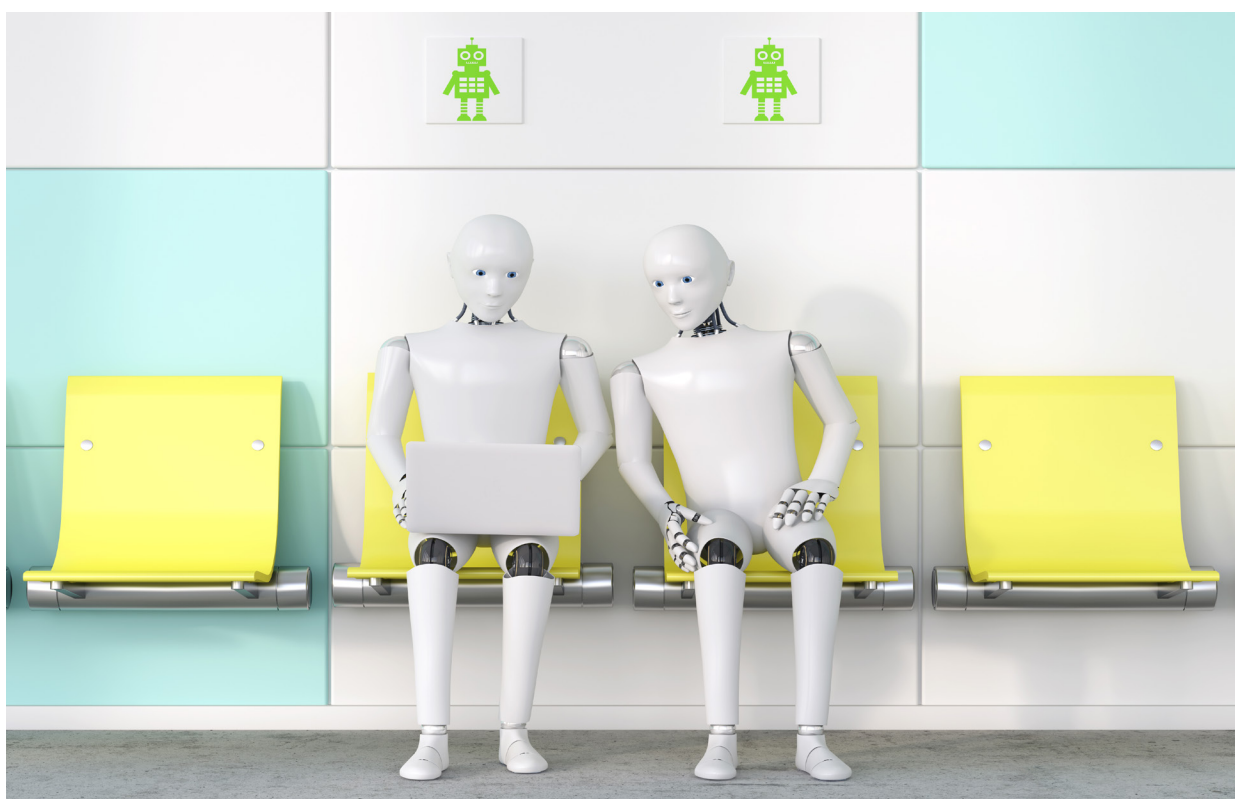
- Verfügen wir über die personellen Ressourcen für die Umsetzung in unserem Unternehmen?
- Wie sind die finanziellen Auswirkungen? Geht nicht unsere solide Finanzierungsbasis verloren?

Die Skepsis mittelständischer Unternehmer lässt sich auch aus dem Ergebnis verschiedener Umfragen ableiten. Nach einer Blitzumfrage im September 2018 stehen viele Mittelständler der Entwicklung misstrauisch gegenüber: Nur 15 % stufen die Vorteile eines Einsatzes von Algorithmen höher ein als die Risiken. Für 45 % halten sich Gefahren und Chancen die Waage – 26 % stufen die Risiken höher ein als die Vorteile und sind skeptisch.

„Alarmierende Skepsis“ und „digitale Abstinenz“ sind Aussagen einer jüngsten Studie der Universität Paderborn zu den Digitalisierungsaktivitäten des Mittelstandes. Nach dieser Studie hält jeder vierte Unternehmer die Digitalisierung für unnötig.

2 INFORMATIONSLÜCKEN

Unverkennbar ist, dass noch große Informationslücken bestehen. Die Sorge, dass über ein Digitalisierungsprojekt die solide Finanzierungsbasis mit gutem Rating und soliden finanzwirtschaftlichen Kennzahlen verloren geht, ist groß. Gespräche über öffentliche Zuschüsse, Förderkredite und intelligente Hausbankfinanzierungen reichen häufig nicht aus, da nach den Maßnahmen einige wichtige Kennzahlen nicht den Anforderungen der Unternehmer entsprechen. Das trifft z.B. für den Verschuldungsgrad und auch die Zinsdeckung zu. Werden die



Unternehmensfinanzen zusätzlich noch durch einen Generationenwechsel belastet, ist das ohne Zweifel Veranlassung zur besonderen Vorsicht.

Familienunternehmer sind in derartigen Situationen an Möglichkeiten der Stärkung der Eigenkapitalbasis durch geeignete Partner interessiert. Besonderes Interesse besteht dann, wenn diese Eigenkapitalpartner mehr bieten können als Kapital. Viele Eigenkapitalpartner verfügen über eigene Kompetenz im Digitalisierungsbereich und stellen ihr Know-how den Unternehmen zur Verfügung. Eigenkapitalpartner, die mehr bieten als Kapital, sondern auch im Digitalisierungsbereich über Kompetenzen verfügen, sind gefragte Gesprächspartner. Gute Kontakte zu fachkundigen Experten erleichtern die qualifizierte Besetzung von Beiräten mittelständischer Unternehmen. Beiräte, die mit qualifizierten Digitalisierungsexperten besetzt sind, verursachen keinen hohen finanziellen Aufwand – können aber zu großen Vorteilen für mittelständische Unternehmen führen. Einige potenzielle Eigenkapitalpartner bringen auch das Wissen der Beteiligungsgruppe ein. Der Austausch zwischen den Geschäftsführern der Beteiligungsgruppe kann zu großen Vorteilen führen.

lich noch erheblich in innovative Zukunftsprojekte investieren? Ist das verantwortbar, ohne das Unternehmen und ggf. das Privatvermögen zu gefährden?

3.2 Die Lösung. Der potenzielle Unternehmensnachfolger entschied sich für das vorgeschlagene Konzept: Mit dem Ausscheiden des Seniors aus der Geschäftsführung erfolgten die Auszahlung thesaurierter Gewinne und die Rückzahlung gewährter Gesellschafterdarlehen. Diese finanziellen Mittel reichten jedoch nicht aus, die Altersversorgung der Seniorenfamilie unternehmensunabhängig sicherzustellen. Deshalb wurden 20% der Gesellschaftsanteile an einen hinzutretenden Eigenkapitalpartner verkauft. Die weiteren Anteile wurden schenkungsweise auf den Junior übertragen. Gleichzeitig erhöhte der Käufer von 20% der Gesellschaftsanteile das Kapital, sodass nach Durchführung der Kapitalerhöhung der Eigenkapitalpartner über 45% der Gesellschaftsanteile verfügte. Die Mittel aus der Kapitalerhöhung reichten sowohl zur Finanzierung der Zahlungen an den Senior als auch zur Finanzierung der Innovationen aus.

Der Eigenkapitalpartner stellte jedoch nicht nur Eigenkapital zur Finanzierung zur Verfügung – er konnte auch er-

Jeder vierte Unternehmer hält die Digitalisierung für unnötig

”

“

3 PRAXISBEISPIEL

3.1 Die Situation. Bei einem mittelständischen Unternehmen stand der Generationenwechsel an. Der Junior war bereits in führender Position im Unternehmen tätig und bestens vorbereitet, die Geschäftsführerverantwortung zu übernehmen. Der Junior war überzeugt davon, dass die technologische Entwicklung innovative Investitionen zwingend erforderlich macht, wenn die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben soll. Die finanziellen Mittel dafür standen nicht zur Verfügung. Im Gegenteil: Beim Ausscheiden aus dem Unternehmen erwartet der Senior die Rückzahlung gewährter Gesellschafterdarlehen und die Auszahlung thesaurierter Gewinne. Außerdem gab es Bürgschaften für betriebliche Kredite, die für die Finanzierung vergangener Investitionen und auch für das laufende Geschäft erforderlich waren. Diese Bürgschaften sollten freigegeben werden, nachdem der geschäftsführende Gesellschafter die Geschäftsführungsverantwortung aufgibt.

Gleichzeitig die Eigenkapitalbasis und damit das Rating schwächen, die Geschäftsführung verändern und zusätz-

hebliches Know-how in das anstehende Investitionsprojekt einbringen. Dabei ging es konkret um den Einsatz von künstlicher Intelligenz für Predictive Maintenance: Die klassische Logik der Wartung/Reparatur durch einen modernen Ansatz der vorausschauenden Reparatur zu ersetzen, sodass beim Kunden keine Ausfallzeiten entstehen, war das Ziel dieser Investition. Dazu wurde künstliche Intelligenz eingesetzt, um die große Menge an entstehenden Daten zu analysieren und Maßnahmen abzuleiten, weil ein Mensch niemals in der Lage wäre, so große Datenmengen zu verarbeiten bzw. auszuwerten.

Der neue Eigenkapitalpartner verfügte speziell in diesem Segment über praktische Erfahrungen aus seinem eigenen Unternehmen. Die Unterstützung der Geschäftsführung des mittelständischen Unternehmens war sehr viel wichtiger als die Zuführung von Kapital.

Das Know-how des Eigenkapitalpartners ermöglichte auch die Cloud-basierte Vertriebsunterstützung. Der Eigenkapitalpartner hat gewisse Teile der Hardware, aber auch Software in die Cloud verlagert, um agiler und schneller vor dem Kunden agieren zu können.

4 EIGENKAPITALPARTNER „AUF ZEIT“

Diese Partnerschaften müssen nicht auf Dauer sein. Bei dem ersten Projektbeispiel wurde die Vereinbarung getroffen, dass der Unternehmer das Recht erhält, die Gesellschaftsanteile innerhalb von sieben Jahren zurückkaufen zu können. Grundlage für den Rückkaufpreis war nicht irgendeine Bewertungsformel, sondern eine klare Regelung: Das eingesetzte Kapital sollte sich um eine Wertsteigerungspauschale von 15% p.a. erhöhen. Diese Wertsteigerungspauschale wurde ermäßigt um die jährlichen Ausschüttungen. Der Unternehmer konnte sich ausrechnen, zu welchem Preis er sich von seinem Partner trennt. Bei dieser festen Bewertungsformel bestand kein Streitrisiko hinsichtlich der Bewertung des Gesellschaftsanteils. Es wurde eine rein mathematische Formel gewählt, sodass hinsichtlich der Trennungsmöglichkeit jederzeit Klarheit bestand.

Risikopartner für derartige intelligente Finanzierungen gibt es in unterschiedlichen Bereichen. Wesentliche Investoren sind ehemalige Unternehmer, die ihr Unternehmen verkauft und Firmenvermögen in Privatvermögen gewandelt haben. Diese ehemaligen Unternehmer haben den Wunsch, Teile des gesamten Familienvermögens wieder in unternehmerische Direktbeteiligungen umzuwandeln und an der unternehmerischen Entwicklung beteiligt zu sein – verzichten jedoch auf die Übernahme von Führungsverantwortung. Sie stellen aber nicht nur ihr Kapital, sondern auch ihr Know-how und ihr Netzwerk zur Verfügung. Durch Unterstützung z. B. bei der Digitalisierung können mittelständische Unternehmen große Vorteile erreichen.

Aber auch noch aktive Unternehmer investieren Teile des liquiden Vermögens gern in unternehmerische Direktbeteiligungen außerhalb des Interessenbereichs des eigenen Unternehmens. Wird das 7-fache Ergebnis vor Steuern als Bewertungsgrundlage für die Beteiligung gewählt, lässt sich bei unveränderter Ergebnissituation daraus eine Ergebniserwartung von gut 14% ableiten. Vergleichbare Renditen am organisierten Kapitalmarkt sind nicht erreichbar. Gerade Unternehmern ist auch bewusst, dass diesen Rendite-Perspektiven unternehmerische Risiken gegenüberstehen, die zu einem vollständigen oder teilweisen Verlust des Kapitaleinsatzes führen können.

5 KI-POTENZIALE IM PRODUZIERENDEN GEWERBE

Sehr interessant ist das Ergebnis einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Im Einsatz der Künstlichen Intelligenz (KI) im produzierenden Gewerbe, einem der führenden Wirtschafts-

zweige in Deutschland, liegt ein erhebliches Wachstumspotenzial. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Digitalisierung der industriellen Produktion, die in den vergangenen Jahren unter dem Leitbild Industrie 4.0 von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft massiv vorangetrieben wurde. Bedeutendes Charakteristikum der voranschreitenden Digitalisierung in der industriellen Produktion ist die horizontale und vertikale Vernetzung von Produktions- und Nutzungsprozessen, und das über Unternehmensgrenzen hinweg. Statt eines zentralisierten Planungssteuerungssystems erhält nun jedes Bauteil in einer intelligenten Fabrik ein Produktgedächtnis, welches eine hohe Flexibilität durch eine dynamische dezentrale Optimierung der einzelnen Produktions- und Nutzungsprozesse ermöglicht. Insgesamt können die Unternehmen so besser auf Marktveränderungen und Kundenwünsche reagieren. Die Künstliche Intelligenz (KI) gilt gemeinhin als zukünftige Schlüsseltechnologie und birgt als solche ein erhebliches volkswirtschaftliches Potenzial. Unterschiedliche Studien zielen bereits darauf ab, dieses Potenzial zu erfassen. Keine dieser Untersuchungen fokussiert jedoch bisher explizit das produzierende Gewerbe in Deutschland, obwohl dieses eine der wichtigen Säulen der deutschen Volkswirtschaft darstellt. Die kürzlich veröffentlichte Studie des BMWI hat daher zum Ziel, die Potenziale der KI im produzierenden Gewerbe in Deutschland zu erfassen. Zu diesem Zweck werden die Einschätzungen von KI-Anbietern, potenziellen KI-Anwendern (Großunternehmen und KMU des produzierenden Gewerbes) sowie von Forscherinnen und Forschern auf dem Gebiet der KI gegenübergestellt.

Die zentralen Ergebnisse der Studie lauten wie folgt:

- Die KI weist ein hohes Potenzial für die zukünftige Wertschöpfung im produzierenden Gewerbe auf. Innerhalb der nächsten fünf Jahre ist mit dem Einsatz der KI im produzierenden Gewerbe in Deutschland eine zusätzliche Bruttowertschöpfung in Höhe von ca. 31,8 Mrd. Euro verbunden. Dies entspricht etwa einem Drittel des gesamten Wachstums des produzierenden Gewerbes in Deutschland innerhalb dieses Zeitraums.
- Forschung und Entwicklung (FuE), Service/Kundendienst, Produktion, Marketing/Vertrieb und Planung sind die wichtigsten zukünftigen Anwendungsbereiche innerhalb der Wertschöpfungskette des produzierenden Gewerbes.
- Das größte Potenzial bieten dabei die KI-Anwendungen Predictive Analytics, Intelligente Assistenzsysteme, Robotik, Intelligente Automatisierung sowie Intelligente Sensorik.
- Computer Vision, Machine Learning sowie Aktionsplanung und Optimierung sind als Querschnittstechnologien von besonderer Bedeutung. Vor allem Machine Learning spielt in allen KI-Anwendungen eine entscheidende Rolle.

- Durchschnittlich 25 % der Großunternehmen (GU) aber nur 15 % der KMU geben an, in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen bereits KI-Technologien einzusetzen. Die Mehrheit der Unternehmen des produzierenden Gewerbes rechnet mit einem stark wachsenden Einsatz von KI-Technologien in allen Wertschöpfungsstufen in den nächsten fünf Jahren.
- Der Automatisierungsgrad zur Steuerung der Prozesse durch autonom entscheidende Systeme auf Basis von KI ist bisher noch äußerst gering. Insgesamt wird der Automatisierungsgrad aber über alle Wertschöpfungsstufen hinweg deutlich zunehmen. Großunternehmen setzen insbesondere in Produktion und Logistik sowie in der F&E auf externe KI-Anbieter. KMU sind diesbezüglich noch deutlich zurückhaltender.
- Zentrale Systemvoraussetzungen für den Einsatz der KI im verarbeitenden Gewerbe sind Robustheit der Algorithmen, Datenqualität, Datenhoheit und -zugang, Sicherheit sowie die Nutzung von Sensorik und Cloud Computing. Anwender betonen zudem Aspekte wie Sicherheit und Interoperabilität. Ein zentrales Hemmnis für den Einsatz der KI ist der Mangel an Fachkräften und internen Kompetenzen.
- Die Unternehmen des produzierenden Gewerbes rechnen daher mit einer starken Zunahme der Zusammenarbeit mit externen KI-Anbietern. Insbesondere KMU wünschen sich eine europäische Technologiesouveränität und bevorzugen deutlich die Kooperation mit Anbietern aus Deutschland oder Europa. Doch nur die wenigsten Anbieter sind sich dieses Standortvorteils bewusst.
- Nach Einschätzung der befragten Akteure ist Deutschland im internationalen Vergleich bei den KI-Anwendungen Qualitätskontrolle, Intelligente Automatisierung und Intelligente Sensorik führend. Den USA wird insbesondere bei den KI-Anwendungen Predictive Analytics, Intelligente Assistenzsysteme, Wissensmanagement sowie Autonomes Fahren und Fliegen eine führende Rolle zugesprochen.

VERTRIEBSIMPULSE

- Die „Wunderwelt“ der digitalen Entwicklung soll zu verbesserten Prozessen, geringeren Produktionskosten und auch zur schnelleren Umsetzung von individuellen Kundenwünschen führen. Bei Erreichung dieses Ziels sind Gespräche mit qualifizierten Firmenkundenberatern und Spezialisten zielführend.
- Die Herstellung von Kontakten zu Eigenkapitalpartnern, die mehr bieten als Geld, ist für Mittelständler von großem Nutzen. Auch hier können Sie Ihren Kunden beratend und vermittelnd zur Seite stehen.