

**Björn Sander, Dr. Christian von Thaden, Kadir Dogan**

# Deutscher Mittelstand: „Planlos“ in die digitale Zukunft

Der Mittelstand ist in Deutschland das Rückgrat der Wirtschaft, viele Unternehmen sind die „unbekannten Weltmarktführer“, um die Deutschland weltweit beneidet wird. Es sind dabei unter anderem zwei Faktoren, die den deutschen Mittelstand so stark machen: zum einen die extreme Fokussierung auf die jeweilige Kernkompetenz und zum anderen die ebenso extreme Fokussierung auf die Kunden. Doch was sind diese Stärken vor dem Hintergrund der Digitalisierung zukünftig noch wert?

Die weiter zunehmende Digitalisierung<sup>1</sup> des Alltags- und Geschäftslebens und die damit verbundenen veränderten Informations- und Verhaltensweisen der Menschen stellen auch diese grundsoliden und sehr erfolgreichen Unternehmen vor grundsätzliche Fragestellungen:

- Was ändert sich in Bezug auf meine Kunden – was bedeutet Kundennähe?
- Was sind meine Kernkompetenzen zukünftig noch wert?
- Wie kann ich die Digitalisierung zu meinem Wettbewerbsvorteil machen?
- Muss ich mich als Unternehmen grundsätzlich anders organisieren?

War die Digitalisierung in den letzten Jahren vor allem ein Thema, das von Entrepreneurship der Start-ups auf der einen Seite und der Angst der internationalen Konzerne auf der anderen Seite getrieben wurde, werden diese Fragestellungen jetzt für den Mittelstand hochgradig relevant.

Daher hat Batten & Company eine Studie zum Thema „Digitalisierung im Mittelstand“ durchgeführt, die das Thema Digitalisierung aus Sicht mittelständischer Unternehmen grundsätzlich beleuchtet.

Die vorliegende Studie basiert auf persönlichen Telefoninterviews mit Experten und Entscheidern aus mittelständischen Unternehmen.<sup>2</sup> Sie befasst sich mit dem Stellenwert der Digitalisierung bei mittelständischen Unternehmen, dem Einfluss der Digitalisierung auf verschiedene Unternehmensbereiche sowie der Identifikation von Fehlerquellen und Erfolgsfaktoren.

<sup>1</sup> Im Rahmen dieser Studie wird Digitalisierung wie folgt definiert: „Digitalisierung betrifft die digitale Transformation von Funktionen und Aufgaben entlang der gesamten Wertschöpfungskette.“

<sup>2</sup> Unternehmen mit 200 bis 1.000 Mitarbeitern (n > 250); Branchen: Elektrotechnik, Energie, IT, Maschinen- und Anlagenbau, Telekommunikation, Handel, Zulieferer.

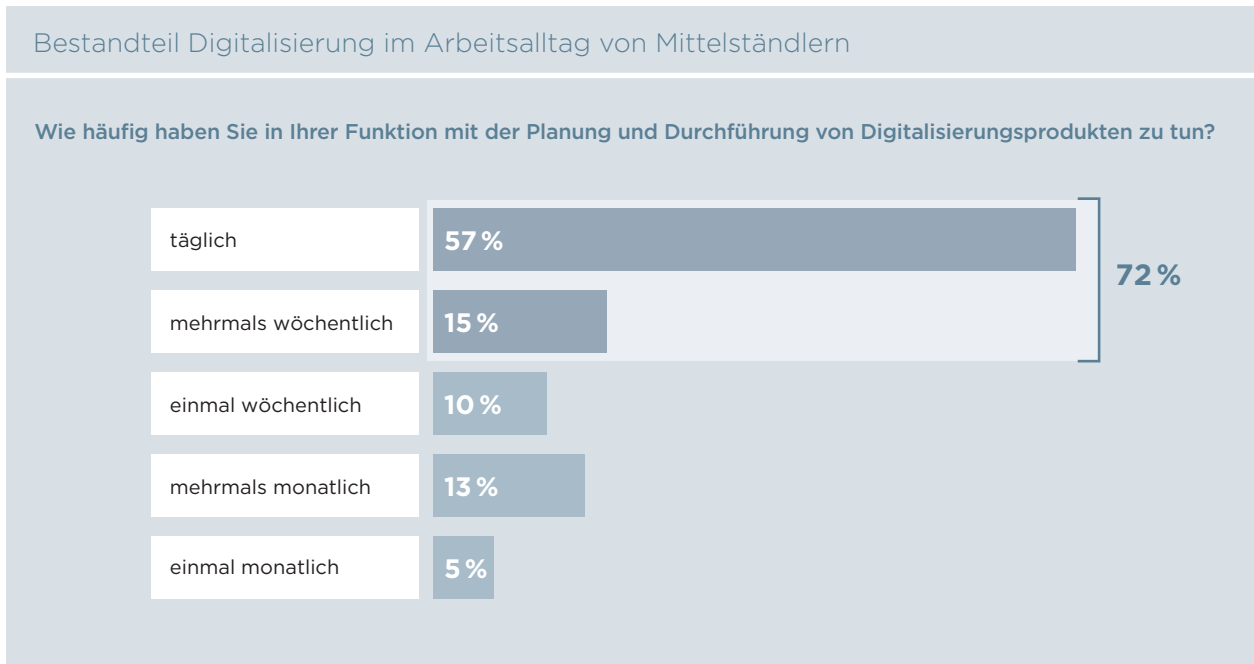


Abbildung 1: Bestandteil Digitalisierung im Arbeitsalltag von Mittelständlern

## Mittelstand hat die Herausforderung Digitalisierung erkannt

Die Studie belegt, dass das Thema Digitalisierung im deutschen Mittelstand unabhängig von der individuellen Branche angekommen ist. Digitalisierung ist für das Management von mittelständischen Unternehmen Alltag geworden.

Drei Viertel der Befragten haben mehrmals wöchentlich mit Digitalisierung zu tun, mehr als die Hälfte (57%) sogar täglich (s. Abb. 1). Dem Mittel-

stand ist nicht nur klar, dass man nicht in einem „gallischen Dorf“ lebt – es entwickelt sich zunehmend ein echtes Interesse, sich mit diesem Zukunftsthema bewusst auseinanderzusetzen. Bei vielen Unternehmen – so zeigt unsere direkte Erfahrung – sind es hauptsächlich die jüngeren Manager der „zweiten Reihe“, die digitale Themen vorantreiben wollen.

## Beitrag, Rolle und Zweck der Digitalisierung sind unklar

Die befragten Unternehmen haben grundsätzliche Schwierigkeiten, die Digitalisierung richtig einzuschätzen: Welches digitale Thema ist langfristiger Trend, was ist nur kurzfristiger Hype? 43% der

Unternehmen gehen einerseits davon aus, dass Digitalisierung in ihrer Branche nicht zur Differenzierung geeignet ist (also eher ein „Hygienefaktor“ ist), sagen aber andererseits gleichzeitig, dass sie

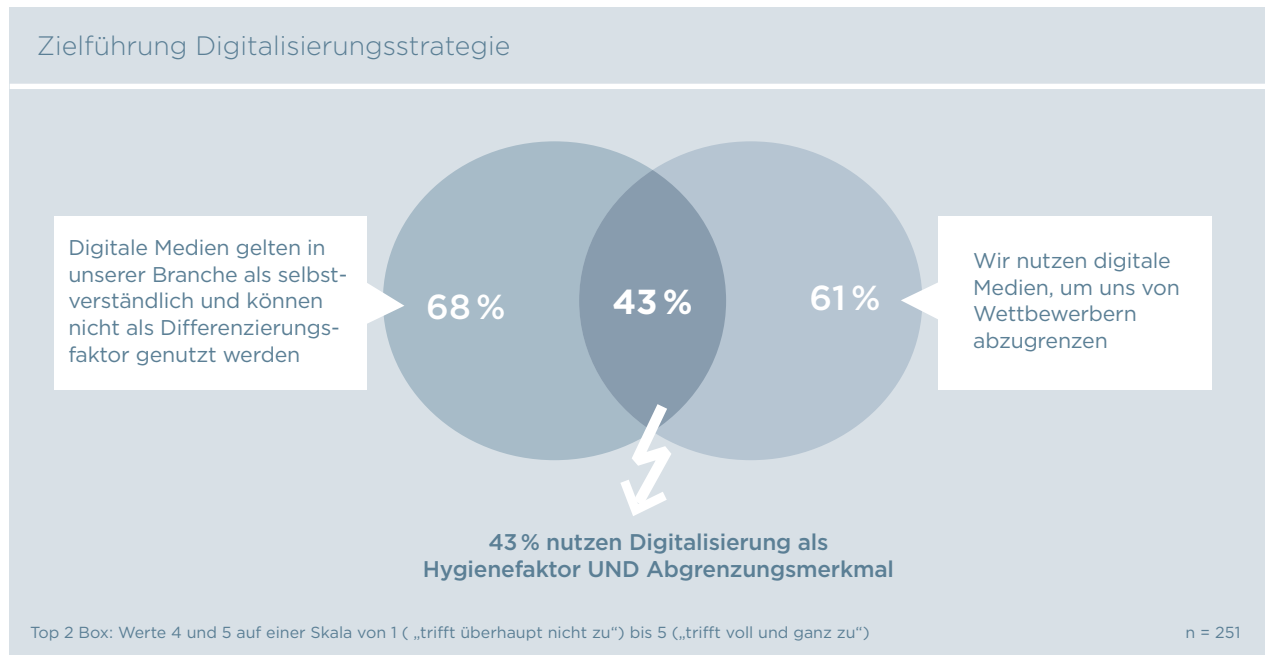


Abbildung 2: Zielführung Digitalisierungsstrategie

die Digitalisierung nutzen wollen, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen (s. Abb. 2).

Dieser Widerspruch offenbart die Orientierungslosigkeit der Unternehmen in puncto Digitalisierung. Ein großer Teil des Mittelstands hat schlichtweg keine Vorstellung, welchen Wertbeitrag Digitalisierung in ihrem Unternehmen leisten kann und wo sie demzufolge im Unternehmen zu verorten ist.

Digitalisierung ist weder eine „rein kommunikative Fragestellung“ (z. B. digitale Werbung, der Aufbau einer Facebook-Präsenz oder die Nutzung von mobilen Endgeräten), noch ist es ausreichend für die digitale Zukunft, den Vertrieb beispielsweise mit iPads auszurüsten. Auf der anderen Seite bedeutet Digitalisierung aber auch nicht zwangs-

läufig, das eigene Geschäftsmodell um 180 Grad drehen zu müssen. Stattdessen gilt es, aus dem jeweiligen Geschäftsmodell heraus abzuleiten, an welchen Stellen welche Art der Digitalisierung erfolgen sollte.

Dabei ist Folgendes wichtig: Mit Ausnahme der „rein digitalen“ Unternehmen („pure play“) wird es wesentlich für die Unternehmen sein, den Erfolg nach wie vor im Kerngeschäft und unter Ausnutzung der jeweiligen Kernkompetenzen zu suchen. Digitalisierung wird nicht helfen, Schwächen im Kerngeschäft überzukompensieren, und sie wird sich auch für etablierte Unternehmen nicht als Kernkompetenz bewähren. Zum Erfolg wird die Digitalisierung dann, wenn sie das bestehende Geschäftsmodell sinnvoll ergänzt oder stärkt.

## Mangelhafte strategische Verankerung

Setzt sich ein Unternehmen mit der Digitalisierung bewusst auseinander, steht häufig die „Risikominimierung“ im Fokus. Gerade Unternehmen mit begrenzten Ressourcen stehen vor der sehr ernst zu nehmenden Gefahr, entweder einen wichtigen

Trend kurzfristig zu überschätzen oder ihn langfristig zu unterschätzen. Es gilt, weder das Risiko einzugehen, einen wichtigen Trend zu verpassen, noch aufs Spiel zu setzen, einem falschen Trend aufzusitzen. Insbesondere für den Mittelstand kann die

damit verbundene Fehlallokation der Mittel schnell existenzielle Auswirkungen haben. Vor diesem Dilemma entscheidet sich ein Teil der Unternehmen dafür, erst einmal so wenig wie möglich zu ändern, und ein anderer Teil orientiert sich stattdessen an dem, was die direkten Marktbegleiter tun. Ein Beispiel, dem wir häufiger begegnen, ist, dass Unternehmen sich mehr Gedanken machen, ob „Social Media“ für sie relevant ist (beispielsweise eine Seite auf Facebook einzurichten), als zu überlegen, was die notwendigen Grundlagen für multikanalfähiges CRM in der Zukunft sind.

Unsere Studie zeigt, dass bei 28% der Unternehmen keine langfristige Strategie existiert und sogar bei 43% die Planung nicht auf einer Kosten-Nutzen-Analyse basiert (s. Abb. 3). Die Konsequenz: Wirkungsverlust und Mittelverschwendung.

Aber welche Maßstäbe gelten für Digitalisierungsstrategien? Wie kann eine langfristige Strategie vor dem Hintergrund des „disruptiven“

Charakters der technologischen Entwicklung funktionieren?

Hier würde jede pauschale Antwort zu kurz greifen, weil die einzelnen Geschäftsmodelle und ihre Fristigkeiten zu berücksichtigen sind. Generell lässt sich aber sagen, dass zunehmend der „Factor Flexibilität“ im Erreichen der strategischen Ziele notwendig wird. Aufgabe der Marktstrategie ist es in diesem Zusammenhang vor allem, klare Ziele vorzugeben, bei der Umsetzung aber entsprechenden Raum für Flexibilität zu lassen. Vereinfacht gesprochen: „Das Fünfjahresziel wird im digitalen Zeitalter nicht zwangsläufig mit einem Fünfjahresplan erreicht werden.“ Das bedeutet für viele Mittelständler z. B. im Anlagenbau einen klaren Kulturwandel, an den sich viele erst noch gewöhnen müssen. Es wird dann normal, einen Business Case „laufend“ anzupassen, weil die marktseitigen Anforderungen sich geändert haben oder erst im Laufe der Zeit besser verstanden werden.

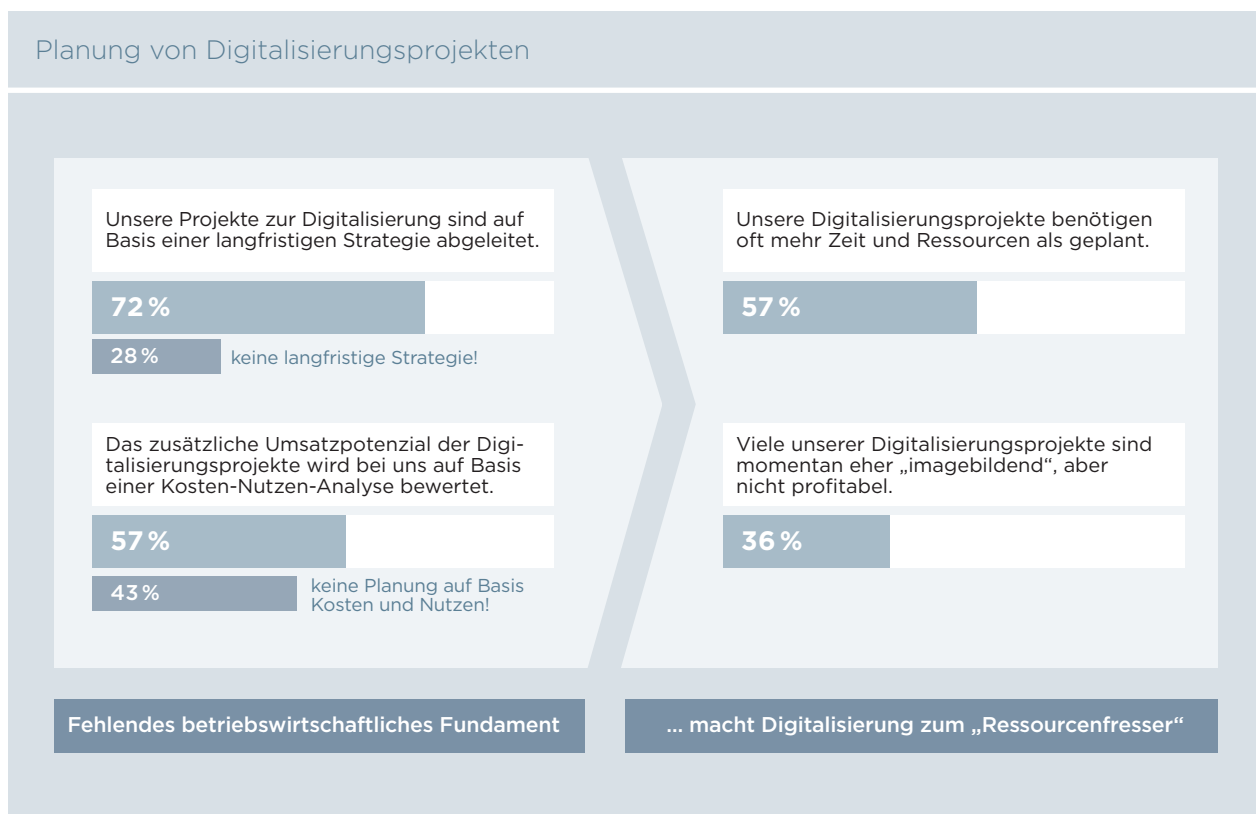


Abbildung 3: Planung von Digitalisierungsprojekten

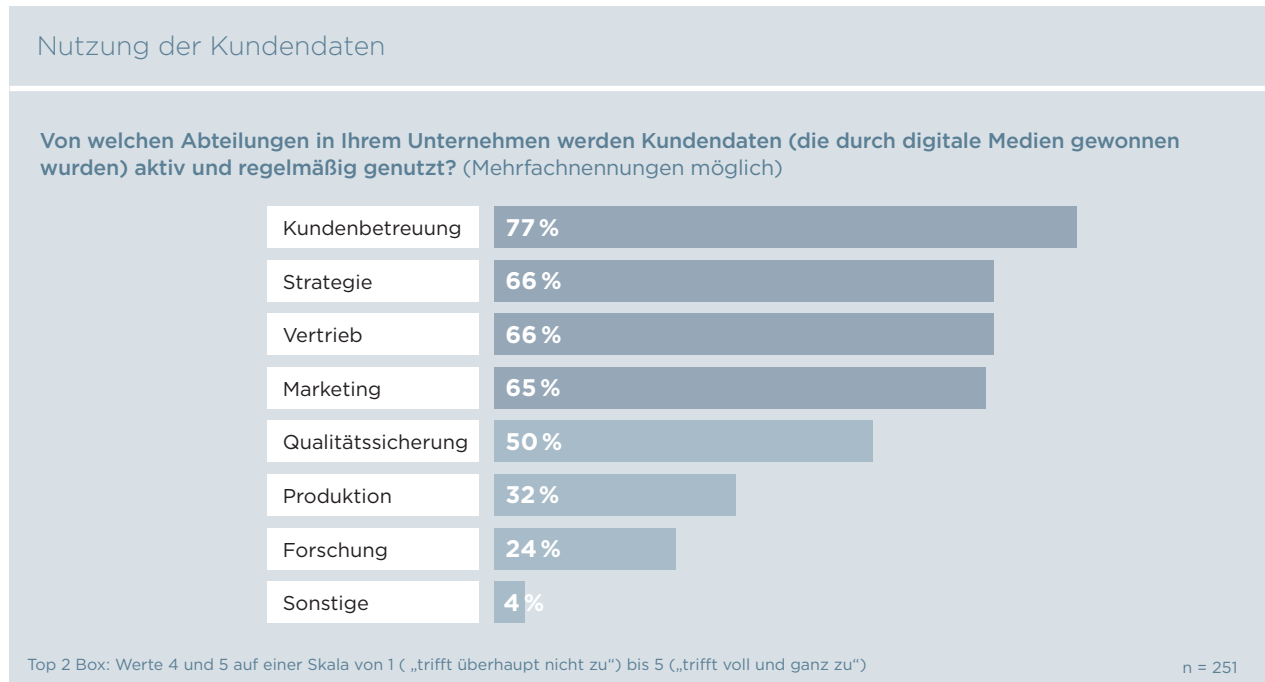


Abbildung 4: Nutzung der Kundendaten

## Digitalisierung an den Kundenbedürfnissen vorbei

Was bedeutet die Digitalisierung für die Kundenorientierung im Mittelstand? Konkret: Wie weit werden die Möglichkeiten von digitalen Daten genutzt? Unsere Studie zeigt, dass wesentliche Teile des Unternehmens von diesen Möglichkeiten nicht profitieren (s. Abb. 4). Ihren vollen Nutzen können die Kundendaten allerdings nur dann entfalten, wenn sie entlang der gesamten Wertschöpfungskette verwendet werden, insbesondere auch für Forschung und Entwicklung. Hier zeigt die Befragung, dass nach wie vor viel ohne den Kunden entwickelt wird: Nur 24 % der Unternehmen nutzen

die Kundendaten in diesem Bereich. Die Folge: Viele Produkte (insbesondere jene von ingenieurlastigen Unternehmen) sind technisch heillos überfrachtet, weil sich die Entwicklungsabteilung am technisch Machbaren anstatt an konkreten Kundenbedürfnissen orientiert. Die Leistungserbringung wird so von der faktischen Nachfrage entkoppelt, der Kunde geht auf diesem Weg buchstäblich verloren. Das Potenzial, das die Berücksichtigung digital erworbener Kundendaten bietet, bleibt gänzlich ungenutzt.

## Kommunikation zielt nicht auf die Kunden

In der Kommunikation liegt die große Chance der Digitalisierung darin, den Kunden bedarfsgerechte Informationen zur Verfügung zu stellen. Der Anspruch an die Kommunikation ist, für den jewei-

ligen einzelnen Kunden relevant zu sein. Die meisten Unternehmen (knapp 60 %) haben erkannt, dass digitale Kommunikation bedeutet, in kurzen Zyklen mit den Kunden zu interagieren. Dieses

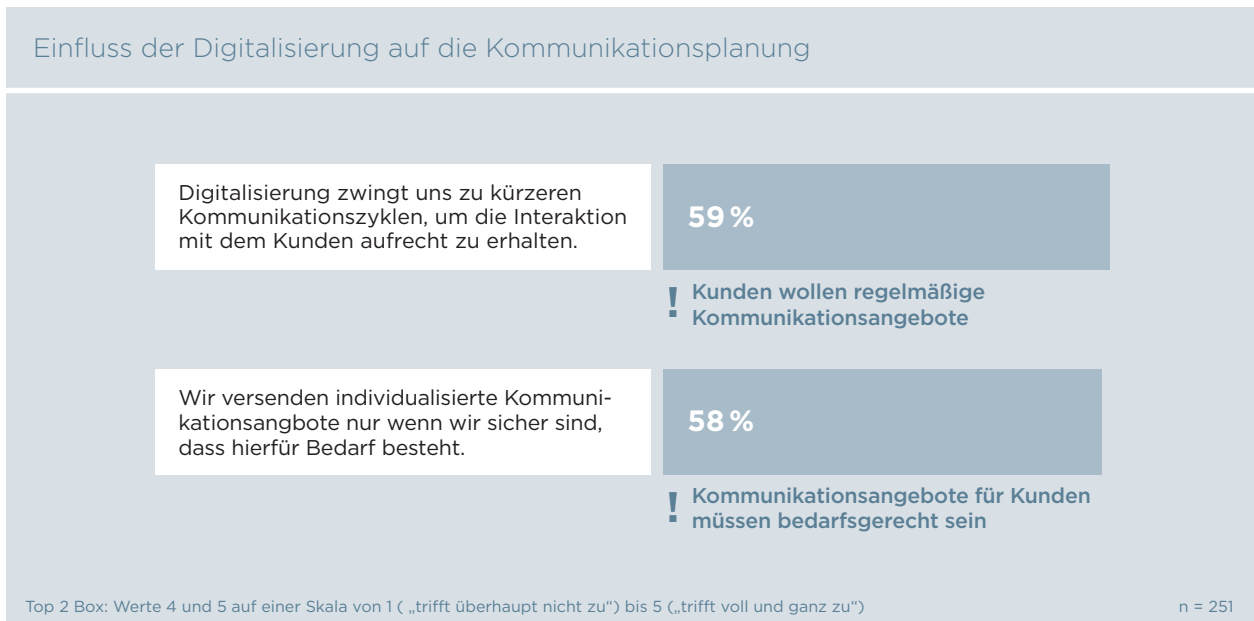


Abbildung 5: Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationsplanung

„Mehr“ an Kommunikation wird aber dann kontraproduktiv, wenn der Kunde den Eindruck gewinnt, dass er „zugespamt“ wird. Im Mittelstand wird aktuell noch wenig differenziert kommuniziert: Erst 58 % der Unternehmen versenden gemäß ihren eigenen Angaben Kommunikationsangebote nach Bedarf (s. Abb. 5) – es ist davon auszugehen, dass die Dunkelziffer deutlich höher liegt. Stattdessen werden regelmäßig generische Inhalte an sehr viele Kunden versendet. Ein Beispiel hierfür sind Newsletter per E-Mail, die ohne genauere Differenzierung an „alle“ Kunden versendet werden.

Im Zuge der Digitalisierung ist es erforderlich, die Relevanz der Kommunikation durch Individualisierung (schrittweise) zu erhöhen – zu Beginn

häufig durch die Bildung von Segmenten und meist mit dem letztendlichen Ziel der „Segmentgröße Einzelperson“. Für die meisten Mittelständler bedeutet das insofern Neuland, als in B2B-Branchen bislang häufig produktbezogen kommuniziert wurde (neue Generation von Maschinen etc.) und individualisierte Kommunikation im Regelfall auf Key Accounts beschränkt war. Auch auf die Gefahr hin, eine Binse zu zitieren: Spätestens im Rahmen der Digitalisierung müssen Marketing und Vertrieb gemeinsam kommunizieren. Die Voraussetzung dafür ist, eine gemeinsame Wissensbasis zu haben, z. B. durch ein CRM-System, das die Möglichkeiten der Datensammlung und Datennutzung umfassend ausschöpft.

## Unternehmen überspringen Handelsstufen

Es wurde hier bereits angesprochen: Ein Teil der Unternehmen nutzt die Digitalisierung, um grundsätzlich das Geschäftsmodell zu ändern. In mehrstufigen Vertriebssystemen ist dabei das Überspringen einzelner Stufen ein wesentliches Thema. Dabei geht es nicht immer zwingend um den Vertrieb an Endkunden (B2C), sondern auch um das After-Sales-Geschäft. Kunden, die vor der Digitali-

sierung z. B. eine Waschmaschine gekauft haben, mussten sich früher mangels pragmatischer Alternativen bei Fragen oder Problemen an den Händler wenden. Heute besteht über das Internet die Möglichkeit, unmittelbar Kontakt zum (oft mittelständischen) Hersteller aufzubauen, auch wenn der Hersteller in seinem Vertriebsmodell keinen Endkundenkontakt vorsieht. Hierauf müssen sich die

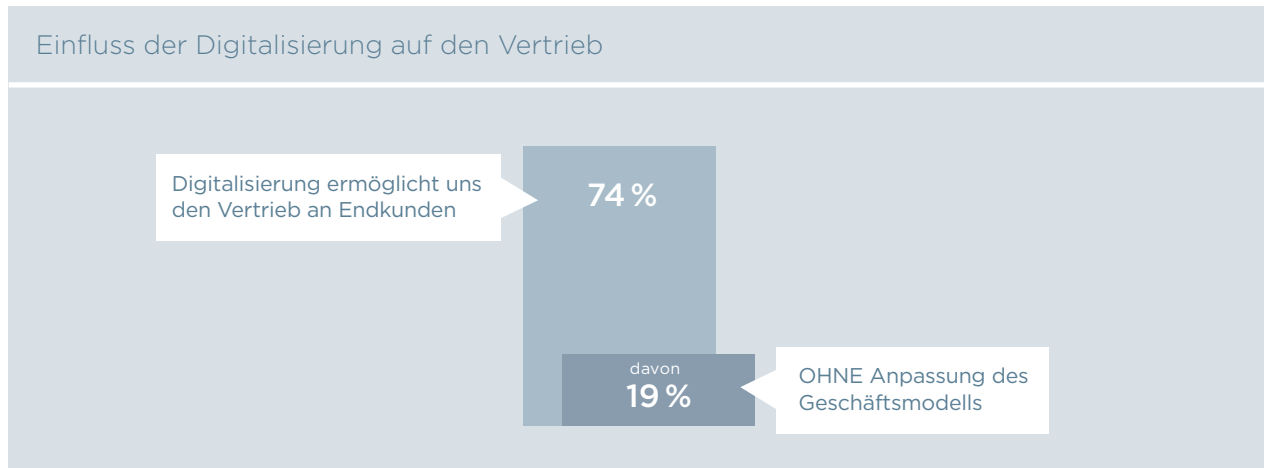


Abbildung 6: Einfluss der Digitalisierung auf den Vertrieb

Unternehmen vorbereiten: Wie gehen sie mit den Anfragen um, welche Rolle spielt in diesen Fällen der Handel etc.?

Für viele Unternehmen sind die etablierten Beziehungen zu ihren Vertriebspartnern sehr wichtig, und es gilt, weder die Partner auf der Handelsstufe zu verärgern noch die Vertriebsstärke zu gefährden. In der Praxis treten allerdings fast automatisch neue Wettbewerber in den Markt ein, die versuchen, sich auf Kosten der Handelsspanne zu profilieren. Hier sind Badarmaturen ein gutes Beispiel: Während die Hersteller auf das (exklusive) Fachhandelskonzept und die Installateure als tragende Säule setzen, greifen preisaggressive E-Commerce-Anbieter diese Struktur an. Vor diesem Hintergrund stellt sich für die Hersteller automatisch die Frage, ob man dieses Geschäft dann nicht lieber direkt selbst macht.

74 % der befragten Unternehmen planen im Zuge der Digitalisierung, erstmalig bzw. verstärkt an Endkunden heranzutreten – 19 % hiervon allerdings, ohne grundsätzlich am Geschäftsmodell zu arbeiten. Auch hier ist zu vermuten, dass die Dunkelziffer noch höher liegt. Der Eintritt ins B2C-Geschäft ohne grundsätzliche Überarbeitung des Geschäftsmodells kann nur als (grob) fahrlässig bezeichnet werden, denn erfolgreiches B2C-E-Commerce setzt weit mehr voraus als Installation und Betrieb eines Shops im Internet. Es erfordert ein komplettes Umdenken in der Art und Weise der Vermarktung, und die wenigsten Unternehmen sind dazu ohne fachliche Unterstützung „von außen“ in der Lage bzw. verfügen über die notwendigen Kompetenzen. Für die meisten Unternehmen bietet es sich daher an, diesen Schritt zunächst mit einem B2C-erfahrenen Partner zu tun.

## Handwerkliche Fehler erschweren die Umsetzung

Neben den beschriebenen grundsätzlichen Herausforderungen lassen sich auch handwerkliche Fehler in der Umsetzung erkennen. Dabei gilt für die Digitalisierung im Besonderen: Eine Strategie ist nur so gut wie die Exzellenz ihrer Umsetzung.

Gerade der Mittelstand zeichnet sich durch eine

konsequente Implementierungsorientierung aus, er hat Erfahrung darin, Konzepte erfolgreich auf den Weg zu bringen. Umso mehr verwundert es, dass sich gerade hier eklatante Mängel offenbaren. Hauptfehlerquelle ist ein unprofessionelles Projektmanagement. Durch unzureichende Planung, ver-



fehlte Allokation von Ressourcen und mangelnde Konsequenz in der Steuerung ergeben sich erhebliche Effizienzdefizite. 57 % der Befragten gaben an, dass Digitalisierungsprojekte mehr Zeit und Ressourcen benötigten als ursprünglich geplant. Der tatsächliche Wert wird vermutlich deutlich höher liegen.

Sei es aufgrund geringer Erfahrung im Umgang mit Digitalisierungsfragestellungen oder mangels Aufmerksamkeit des Managements hinsichtlich dieser Disziplin (Reduzierung auf „Jugend forscht“), die Liste handwerklicher Risiken reicht von der Auswahl geeigneter Partner (Blendung durch Agenturen oder IT-Dienstleister mit vermeintlichem

Hintergrund in der Onlineszene) über zielgruppenirrelevante Ansprachekonzepte bis hin zur wenig nachhaltigen Pflege „digitaler Touchpoints“ (z. B. in Form von Microsites). Es drohen Mittelverschwendung und Verpuffen von möglichen Wettbewerbsvorteilen.

Wesentliche Herausforderung ist die Professionalisierung der operativen Programme bei gleichzeitiger Qualifikation der eigenen Mitarbeiter.

Summa summarum: Die strategischen und konzeptionellen Weichenstellungen sind notwendig, aber zum durchgreifenden Erfolg bedarf es zudem „operational excellence“.

## Zusammenfassung

In Sachen Digitalisierung haben mittelständische Unternehmen noch vielfältigen Nachholbedarf. Die Studie zeigt, dass es den Unternehmen in der Breite noch nicht gelingt, die Digitalisierung zu einem Wettbewerbsvorteil zu machen.

Kurz gesagt fehlt es an „digitaler Exzellenz“: Weder gelingt es, über die Digitalisierung noch mehr Kundennähe aufzubauen, noch wird die Digitalisierung dazu genutzt, die bestehenden Kernkompetenzen zu verstärken bzw. zu ergänzen.

Das ist umso erstaunlicher, da die Studie deutlich belegt, dass die Herausforderung als solche grundsätzlich bekannt ist und ernst genommen wird.

Folgende Punkte sind unserer Erfahrung nach für jedes Unternehmen essenziell:

1. Ableitung der Digitalisierungspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette
2. Entwicklung einer marktgerichteten Digitalisierungsstrategie auf Basis eines tiefen Verständnisses der Kundenbedürfnisse

3. Entwicklung eines Marketing-IT-Konzepts, das den Anforderungen der Digitalisierung Rechnung trägt
4. Digitalisierung der Kommunikation mit Fokus auf individuelle Relevanz für die Kunden („data driven“)
5. Entscheidung über Digitalisierungsprojekte nur auf Basis von Business Cases
6. Umsetzung der Digitalisierung nach „test and learn“-Ansatz mit schnellen Kundenfeedbacks

Batten & Company unterstützt mittelständische Unternehmen dabei, einen individuellen Weg zu finden, um erfolgreich „auf den vorbeifahrenden Zug der Digitalisierung aufzuspringen“. Mit einer individuell abgestimmten und zielgerichteten Digitalisierungsstrategie können so die beiden zentralen Stärken des Mittelstands in das digitale Zeitalter gebracht werden. Die Integration der Kundenbedürfnisse und der Aufbau eines professionellen digitalen Marketings sind dabei unsere besondere Expertise.