

Digitale Dividende im Mittelstand

Management Summary

© Mind Digital (2018) Digitale Dividende im Mittelstand



Rheinische Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences

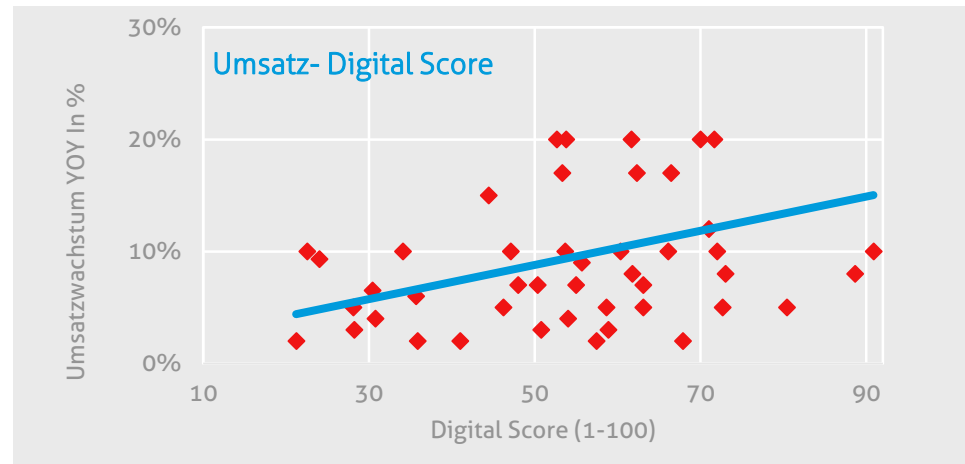


Hoher Digitalisierungsgrad steigert Geschäftserfolg im Mittelstand

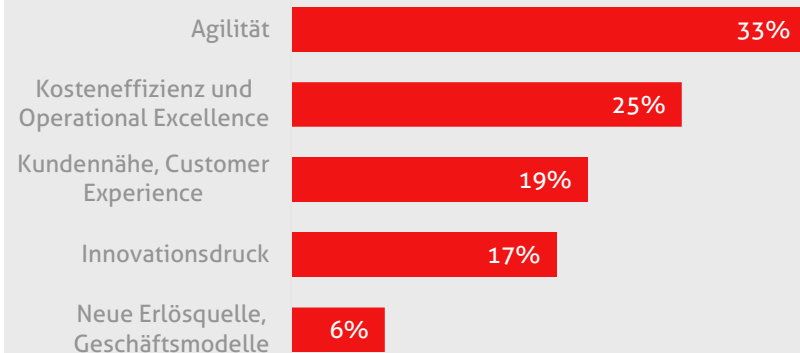
Viele Experten beklagen, dass der deutsche Mittelstand die erste Runde der Digitalisierung verschlafen hat. Häufig wird den Vorzeigunternehmen der deutschen Wirtschaft vorgeworfen, dass sie wenig digitale Innovation hervorbringen und zukünftig nur geringe Chancen haben gegenüber agilen Unternehmen aus dem Silicon Valley, aus China oder anderen digitalen Wachstumsregionen.

Mit unserer empirischen Untersuchung „Digitale Dividende im Mittelstand“ kommen wir zu einer anderen Lageeinschätzung: Bereits jedes vierte befragte Unternehmen kann als Digital Leader gelten. Das durchschnittliche Umsatz- und Gewinnwachstum der Digital Leader ist mit 12,8% bzw. 19,8% signifikant höher als bei allen anderen Befragungsteilnehmern. Die Studie zeigt, dass es einen positiven messbaren Zusammenhang zwischen Digitalisierungsgrad und Geschäftsergebnis gibt.

Unser Fazit lautet: Unternehmen mit höherem Digitalisierungsgrad sind erfolgreicher. Zukunftsorientierte Unternehmen setzen in der digitalen Transformation auf die Neuausrichtung des Nutzenversprechens und des Betriebsmodells. Umsatzwachstum und gesteigerte Profitabilität resultieren bei fast 60% der Unternehmen aus der Verbesserung der Geschäftsprozesse. Noch heute verstehen viele Mittelständler Digitalisierung als Effizienzprojekt. Der zukünftige Fokus geht jedoch in Richtung Customer Experience und Aufbau neuer Geschäftsmodelle. Digitale Transformation wird als überlebenswichtig eingeschätzt.



Warum ist Digitalisierung wichtig für Ihr Unternehmen?



Management Summary

Vier Cluster der Digitalisierung sind erkennbar

1

Digital Starter müssen sich sputen

Rund 30% der Befragungsteilnehmer können als „Digital Starter“ bezeichnet werden. Oftmals fehlen ihnen ein klares Zielbild und eine Strategie für die digitale Transformation. Es gibt keine übergreifende Führung und aktive Steuerung der Digitalisierungsmaßnahmen. Sie werden inkrementell getrieben, ohne eine bereichsübergreifende Verknüpfung zwischen den einzelnen Initiativen herzustellen. Diese Unternehmen wachsen mit lediglich 3% im Umsatz und nur 1,7% im Gewinn.

2

Digital Operational Excellence-Experten fokussieren auf die interne Digitalisierung

Für viele mittelständische Unternehmen sind Kosten- und Prozessoptimierung der erste Schritt in die Digitalisierung. Die zweite von uns identifizierte Gruppe von Unternehmen geht diesen Weg der prozessgetriebenen Transformation. Digital Operational Excellence-Experten (Digital OX) erzielen Produktivitätsgewinne durch neue digitale Prozesse. Neue Geschäftsmodelle und digitale Produktinnovation sind nicht erste Priorität. Sie verfügen über ein klares Zielbild, setzen auf agile Projektmethoden und haben einen höheren technologischen Reifegrad. Das durchschnittliche Umsatz- und Ergebniswachstum liegt bei 8,8% bzw. 5,8%.

3

Digital Customer Experience-Experten setzen beim Kundenerlebnis an

Der Mittelstand hat die Customer Experience als neuen Leitstern entdeckt. Digital Customer Experience-Experten (Digital CX) nutzen digitale Technologien, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Sie setzen auf Online Kundenportale, eServices und eSupport und schaffen so erfolgreich neue Kundenerlebnisse. Sie profitieren von gesteigerter Kundenbindung, wachsendem Umsatz je Kunde und gewinnen Neukunden, die sie über Offline-Vertriebswege nicht erreichen oder bislang nicht wirtschaftlich bedienen konnten. Die Erfolge des verbesserten Kundenerlebnisses lassen Unternehmen dieser Gruppe noch schneller wachsen als die Digital OX Experten: Die Umsätze steigen im Durchschnitt um 9,4%, der Gewinn erhöht sich um 6,8%.

4

Digital Leader = Digital OX + Digital CX

Jedes vierte befragte Unternehmen ist bereits ein Digital Leader. Sie weisen den höchsten digitalen Reifegrad in allen Befragungsdimensionen auf und haben die für die Transformation notwendigen Fähigkeiten erkannt: Einsatz von digitalen Managementmethoden, radikaler Kulturwandel und Aufbau von Digitalkompetenz im Unternehmen, um neue Betriebsmodelle und Kundenerlebnisse zu gestalten. Produkt- und Organisationsinnovation gehen Hand in Hand. Digital ist fester Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Management Summary

Digitale Management-Ansätze läuten Umbruch in der Führungskultur ein

Erst die Hälfte der Befragten hat ihre Strategiehausaufgaben erledigt. Vielfach wurde die Roadmap in den letzten 24 Monaten entwickelt. Erfolgreiche Digitalisierer haben Transformationsprozesse Top-down initiiert und digitales Leadership etabliert. Die Führungskultur befindet sich im Umbruch; bereits ein Drittel der Befragten setzt auf Transparenz und dezentrale Entscheidungsprozesse.

Digitale Management-Ansätze werden salonfähig, um neue Muskeln zu trainieren

Neue „digitale“ Management-Ansätze wie Design Thinking, Agile und Lean Startup-Methoden sind zentrale Treiber der Veränderung. Steuerungsmechanismen sind nicht immer etabliert: Neue Kennzahlensysteme wie das Portfolio-Management

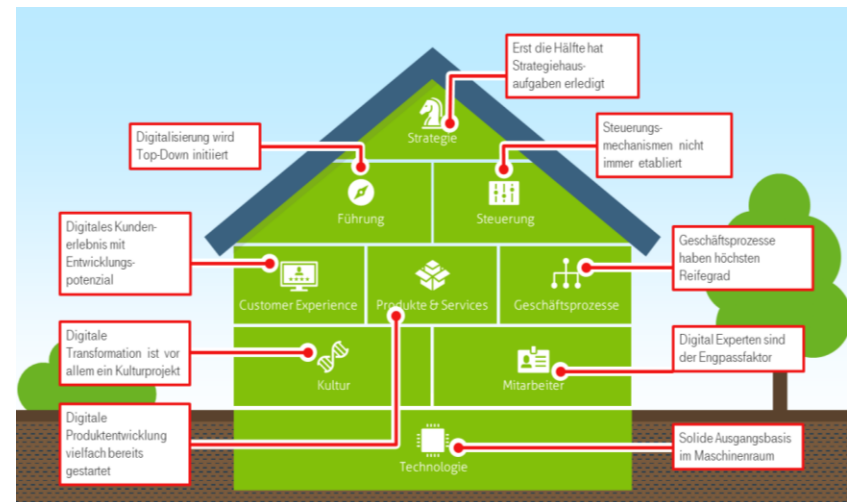
nach dem „Three Horizon-Model“ helfen, den digitalen Veränderungsprozess mitzugestalten.

Mittelstand entdeckt Customer Experience

Das Digitale Kundenerlebnis hat bei den meisten Unternehmen Entwicklungspotenzial: Noch zu wenige nutzen die Chancen durchgängiger digitaler Service-Erlebnisse. Die Hälfte der Befragten bietet nur unzureichenden digitalen After-Sales Support. Digitale Produktentwicklung wurde zwar vielfach bereits gestartet, aber digitale Produkte und Dienstleistungen erwirtschaften bei den meisten Unternehmen noch keinen relevanten Anteil am Umsatz. Die Geschäftsprozesse haben den höchsten digitalen Reifegrad – ein Beweis dafür, dass „German Digital Business Engineering“ funktioniert.

Digitale Transformation ist vor allem ein Kulturprojekt!

Mehr Kommunikation und Transparenz wird noch nicht von allen Mittelständlern als Erfolgsfaktor erkannt. Etwas mehr als ein Drittel setzt auf Transparenz, um alle Mitarbeiter mitzunehmen. Digital-Experten sind der Engpassfaktor. Erst 31% der Studienteilnehmer haben digitale Expertise im Unternehmen aufgebaut. Weiterbildungsmöglichkeiten zum digitalen Kompetenzaufbau bieten lediglich ein Drittel der Befragten an. Eine solide Ausgangsbasis zeigt sich im Maschinenraum. Nachholbedarf besteht beim Experimentieren mit disruptiven Technologien wie VR/AR, 3D Druck oder IoT.



Management Summary

Strategien erfolgreicher Digitalisierer

Heidelberger Druckmaschinen

durchlief in den letzten Jahren einen radikalen Transformationsprozess. Massiv wird nun die Digitalisierung von Produkt und Service vorangetrieben. Für mehr Agilität und Kundenzentriertheit ist ein Kulturwechsel auf allen Ebenen notwendig. Ein gelungenes Beispiel ist die iterative Umsetzung des Online Kundenportals innerhalb von zwölf Monaten mit 35 Kunden.

Sto hat schon vor Jahren begonnen, Vertriebsprozesse zu digitalisieren. Für den CIO Dr. Andreas Rebetzky steht fest: „Der Management Mittelbau ist entscheidend. Digitale Workshops mit den Stakeholdern helfen. Der digitale Kompetenzaufbau muss durch das ganze Unternehmen gehen.“

Digitalisierung ist keine Frage der Unternehmensgröße. Das dokumentiert eindrucksvoll

Stremmer Sand + Kiesförderung, ein Unternehmen, das unter anderem Reitsand unter dem Markennamen Stresan vertreibt. Für den Junior-Chef Jens Fiele war klar: „Jeder hat ein Handy. Jeder muss digital

sein.“ Persönlich hat er jedes Gerät übergeben. Ängste und Nöte konnten geäußert werden. Messbare Erfolge dieser Strategie sind 8% weniger Transportkosten und 20% mehr Absatz durch Online-Vermarktung.

Energy2Market ist ein Stromhandelshaus mit dem Geschäftsmodell „virtuelles Kraftwerk“. Die Geschäftsführung nutzt agile Methoden als Ergänzung zu klassischen Controlling-Tools. Mit dem Aufbau eines sogenannten „Company Backlog“ werden die Durchlaufzeiten von strategierelevanten Maßnahmen gemessen.

„Wir wollen schnell Dinge ausprobieren“ lautet das Motto der Digital Labs des Bremer Seehafen- und Logistikunternehmens **BLG Logistics**. Dazu nutzt der Logistiker ein interdisziplinäres Team, auch Startups sind in die Prozesse involviert. 100 Tage Zeit bekommen die Teams, danach muss etwas Produktives herauskommen. Schlägt ein 100-Tage-Projekt fehl, verbucht BLG auch das als Erfolg.

Die Vorreiter der Digitalisierung empfehlen unisono:



Früher starten

Dringlichkeit erzeugen, digitale Zielbild machen und Roadmap priorisieren, um Geschwindigkeit zu bekommen.



Schneller umsetzen

Früher ins Machen kommen, mehr unternehmerischen Freigeist fördern, mehr Freiraum schaffen.



Mehr kommunizieren

Mitarbeiter frühzeitig einbinden, um Akzeptanz zu steigern und Veränderungsprozess zu beschleunigen.

Digitalisierung. Einfach. Machen.

Über die Autoren und Studienpartner

Studienleiter und Akademischer Partner



DIPL. OEC. BERNHARD STEIMEL

Inhaber
Mind Digital

Bernhard.steimel@mind-digital.com

+49 163 78 34 635

Bernhard Steimel ist Partner im Iskander Business Partner Network, Inhaber von Mind Digital und begleitet Führungsteams dabei, Chancen in den digitalen Zukunftsmärkten frühzeitig zu erkennen und die digitale Transformation erfolgreich zu meistern. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Strategie- und Geschäftsentwicklung und hat in den vergangenen Jahren den technologischen Wandel in Studien-, Innovations- und Marktentwicklungsprojekten begleitet.

Durch zahlreiche Publikationen und Vorträge gehört er zu den Vordenkern der digitalen Transformation und der heranbrechenden vernetzten Service-Ökonomie. Bernhard Steimel ist Herausgeber von Smarter-Service.com, Autor des Praxisleitfadens "Digitale Transformation" sowie zahlreicher Trendstudien zu den Zukunftsmärkten der digitalen Wirtschaft.



PROF. DR. KAI BUEHLER

Digital Entrepreneurship

Rheinische FH Köln

kai.buehler@rfh-koeln.de

+49 176 6314 6290

Prof. Dr. Kai Buehler beschäftigt sich an der Rheinischen Fachhochschule Köln mit den Themen Digital Entrepreneurship, Startup Geschäftsmodelle und Digitale Transformation.

Er begann seine berufliche Karriere bei der Strategieberatung Droege Group, bevor er im Jahr 2000 die plan_b media AG mitgründete. Als CEO baute er das Startup zu einem führenden Anbieter von mobilen Entertainment-Diensten mit Sitzen in Köln, Wien und New York aus. Im Jahr 2005 wurde die plan_b media AG vom T-Mobile Venture, mopay, akquiriert. Von 2005 bis 2016 arbeitete er in New York, Silicon Valley und Los Angeles, wo er als Gründer und CEO verschiedene Startups im Technologie und Medien-Bereich erfolgreich aufbauen und verkaufen konnte. So entwickelte er das erste mobile Bonusprogramm für TV, Watchpoints, das er an das börsennotierte Unternehmen Perk verkaufte. Als CEO der aus VeriSign (NASDAQ: VRSN) ausgegliederten mms Inc. managte er über 1 Milliarde SMS pro Jahr und entwickelte digitale Geschäftsmodelle für Fortune 500 Kunden.

Über die Autoren und Studienpartner

Studienpartner

AlixPartners

AlixPartners steht als global tätiges Beratungsunternehmen für die ergebnisorientierte Unterstützung namhafter Unternehmen in zeitkritischen und komplexen Transformationsprogrammen und für die Umsetzung anspruchsvoller Ertragssteigerungsprogramme. Branchenexpertise, funktionales Know-how, inklusive IT- und Digitalisierungs-Kompetenz, in Verbindung mit tiefgreifendem Know-how der Hebel für erfolgreiche Restrukturierung ermöglichen es AlixPartners, die kritischen Transformations-Vorhaben von Großunternehmen sowie mittelständischen Unternehmen umzusetzen.

Umsetzungsstärke und die enge Zusammenarbeit mit den Kunden werden groß geschrieben. Bei Bedarf übernehmen die erfahrenen Manager von AlixPartners auch interimistisch Führungsfunktionen. AlixPartners hat über 1600 Mitarbeiter in weltweit mehr als 25 Büros und ist seit dem Jahr 2003 mit eigenen Büros in Deutschland vertreten.

www.alixpartners.com

Iskander Business Partner

Die 2005 gegründete Unternehmensberatung Iskander Business Partner steht für messbaren Mehrwert und eine ergebnisorientierte Partnerschaft mit den Kunden. Sie berät Unternehmen in den Bereichen Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment, Retail, Automotive und Financial Services. Für sie entwickelt Iskander Business Partner umsetzungsorientierte Lösungen, um Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien zu optimieren oder neu auszurichten. Mit unternehmerisch denkenden und engagierten Beratern sowie spezialisierten Experten begleitet und unterstützt die Unternehmensberatung ihre Kunden maßgeschneidert von der Strategie bis zur erfolgreichen Umsetzung. Vertrauen, Transparenz und Kundenorientierung bilden die Eckpfeiler der gesamten Unternehmensphilosophie von Iskander Business Partner und spiegeln sich in der Arbeit jedes einzelnen Beraters wider.

www.i-b-partner.com



Die Deutsche Telekom ist der führende europäischer Telekommunikations-Anbieter. Mit rund 165 Millionen Mobilfunk-Kunden, 28,5 Millionen Festnetz- und 18,5 Millionen Breitband-Anschlüssen bereiten wir den Weg für die Gigabit-Gesellschaft.

www.telekom.com