

Gordon Müller-Seitz ·  
Jonas Metzger · Florian Ritter ·  
Marc Schmüser · Jannik Westram

# Quick Guide Digitale Transformation im Mittelstand

Wie Sie Ihre Digitalisierungsstrategie  
erfolgreich finden und umsetzen



Springer Gabler

# Quick Guide

Quick Guides liefern schnell erschließbares, kompaktes und umsetzungsorientiertes Wissen. Leser erhalten mit den Quick Guides verlässliche Fachinformationen, um mitreden, fundiert entscheiden und direkt handeln zu können.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15709>

Gordon Müller-Seitz · Jonas Metzger ·  
Florian Ritter · Marc Schmüser ·  
Jannik Westram

# Quick Guide Digitale Transformation im Mittelstand

Wie Sie Ihre Digitalisierungsstrategie  
erfolgreich finden und umsetzen



Springer Gabler

Gordon Müller-Seitz  
Technische Universität Kaiserslautern  
Kaiserslautern, Deutschland

Jonas Metzger  
Technische Universität Kaiserslautern  
Kaiserslautern, Deutschland

Florian Ritter  
Technische Universität Kaiserslautern  
Kaiserslautern, Deutschland

Marc Schmäser  
Technische Universität Kaiserslautern  
Kaiserslautern, Deutschland

Jannik Westram  
Technische Universität Kaiserslautern  
Kaiserslautern, Deutschland

ISSN 2662-9240

ISSN 2662-9259 (electronic)

Quick Guide

ISBN 978-3-658-34977-6

ISBN 978-3-658-34978-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34978-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Carina Reibold

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

Mittlerweile hat sich die Einsicht in der Unternehmenspraxis gefestigt, dass sich nicht die Frage stellt, *ob* die Digitalisierung einen Einfluss auf das eigene Unternehmen hat – das ist unstrittig. Vielmehr sollte die Frage gestellt werden: *Wie* kann die digitale Transformation erfolgreich bewältigt werden? Der vorliegende Quick Guide nimmt diese Erkenntnis zum Ausgangspunkt und liefert Impulse, wie diese Bewältigung geschehen kann.

Es zeigt sich, dass die digitale Transformation weit mehr als nur das Überführen von handschriftlichen Listen in digital gestützte Formate oder die Entwicklung von digitalen Dienstleistungsangeboten rund um existierende Produkte ist. Vielmehr werden nahezu sämtliche Bereiche eines Unternehmens von der Digitalisierung erfasst, weshalb sich das Autorenteam dieses Beitrags zum Ziel gesetzt hat, dieser Vielfalt gerecht zu werden und den Versuch unternimmt, möglichst ganzheitliche Anregungen zu liefern.

Das Autorenteam entstammt dem Fachgebiet für Strategie, Innovation und Kooperation des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern und greift auf langjährige Erfahrungen aus der erfolgreichen Zusammenarbeit mit kleinen und

mittleren Unternehmen (KMU) im Rahmen verschiedener Projektkonsortien sowie auf Basis eigener Forschungs- und Beratungsleistungen zurück, die allesamt das Ziel haben, mittelständische Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation zu begleiten und erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Zudem wurden eigens für diesen Quick Guide zwei Erhebungen bei KMU in Kooperation mit dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaiserslautern durchgeführt, die die vorgestellten Ratschläge anhand von Fallbeispielen empirisch untermauern.

Die vorgetragenen Beispiele und Ideen sind daher auch als ein Ratgeber aus der Praxis für die Praxis konzipiert. Hierin besteht ein wesentlicher Unterschied zu bisherigen Studien und Instrumenten, die zumeist entweder isolierte Aspekte (z. B. die Digitalisierung der Kundenkommunikation) oder rein konzeptionelle Schemata (z. B. mit Blick auf den sogenannten Business Model Canvas) bieten.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Wir wollen an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen und uns bei den mittelständischen Kooperationspartnern bedanken. Ohne die enge und mittlerweile etablierte Zusammenarbeit sowie deren Rückmeldungen und Ideen wäre dieser Ratgeber nicht entstanden. Schlussendlich gilt unser Dank der reibungslosen und konstruktiven Betreuung durch Carina Reibold, Senior Editor bei Springer Gabler, sowie Professor Dirk Steffens für das gewohnt konstruktiv-kritische Redigieren dieses Quick Guide und Constantin Miederhoff für die wertvolle Unterstützung bei der Finalisierung dieses Buches.

Kaiserslautern  
im Spätsommer 2021

Gordon Müller-Seitz  
Jonas Metzger  
Florian Ritter  
Marc Schmüser  
Jannik Westram

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Strategie – Die Digitalisierung effektiv nutzen</b>	<b>5</b>
2.1	Initiierungsphase – Die Relevanz strategischer Grundlagen	7
2.2	Entscheidungsphase – Erarbeiten konkreter Ziele und Maßnahmen	14
2.3	Implementierungsphase und Kontrolle – Umsetzungsplanung und Kontrolle Ihrer digitalen Transformation	21
<b>3</b>	<b>Kundenkontakt und -kommunikation – Die Rolle des Kunden für den Unternehmenserfolg</b>	<b>31</b>
3.1	Marketing – Effektive Ansprache und Einbindung des Kunden	33
3.2	Vertrieb – Den Kunden und seine Anforderungen in den Mittelpunkt rücken	40
3.3	Kundenservice – Erweiterungen Ihrer Leistungen	46

<b>4</b>	<b>Wertschöpfung – Die Digitalisierung als Werkzeug wirtschaftlicher Tätigkeiten</b>	57
4.1	Produktion – Die Leistungserstellung digital neu denken	59
4.2	Vernetzung – Digitalisierung als Treiber von Kooperation	65
<b>5</b>	<b>Organisation – Veränderungen verstehen und gestalten</b>	75
5.1	Interne Prozesse – Digitalisierung von Geschäftsprozessen	76
5.2	Personalmanagement und Unternehmenskultur – Wesentliche Treiber des digitalen Wandels	86
5.3	Management – Trends erkennen und umsetzen	94
	Literatur	102
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	103



# 1

## Einleitung

Neue Technologien, sozio-kultureller Wandel sowie Globalisierung, Urbanisierung und Konnektivität verändern unsere Welt in einem noch nie dagewesenen Tempo. Die Digitalisierung nimmt in diesem Kontext die wohl stärkste Rolle als Treiber für diesen Wandel ein und steht längst nicht mehr für die bloße Umwandlung von analogen in digitale Daten. Vielmehr umfasst sie verschiedenste technologische und kulturelle Veränderungen, deren Verständnis sich tagesaktuell wandelt und deren Auswirkungen nicht nur unternehmerische Bereiche, sondern auch das soziale Miteinander betreffen.

Die Corona-Pandemie wirkt auf diese Entwicklung wie ein zusätzlicher Beschleuniger und weist konventionelle Geschäftsmodelle immer häufiger in ihre analogen Schranken, während digitale Tech-Giganten ganze Märkte für sich vereinnahmen; getreu dem Motto „The winner takes it all“. Diese Veränderungen treffen den eigentlich sehr widerstandsfähigen deutschen Mittelstand mit ungewohnter Härte. Traditionell gewachsene Unternehmen mit einer gesunden Firmenkultur werden nun mit Herausforderungen konfrontiert, die häufig die traditionellen Ideale und Vorgehensweisen infrage stellen. Man muss sich nun gegen eine digitale und globale Konkurrenz behaupten, die

den direkten Zugang zum Endverbraucher sucht und findet. Während zahlreiche Branchen bereits stark unter diesen Auswirkungen leiden, verlassen sich manche Mittelständler auf das bereits Erreichte und unterschätzen, dass die Digitalisierung früher oder später sämtliche Bereiche unserer Wirtschaft erfassen und maßgeblich beeinflussen wird.

Die Notwendigkeit zu handeln ist groß, das Dickicht digitaler Möglichkeiten noch größer. Die Potenziale erstrecken sich von Plattformen für die Kundeninteraktion über Softwaresysteme zur Unternehmensteuerung, intelligente Sensorik für Anlagen und Maschinen bis hin zu neuen, agilen Managementpraktiken. Selbst die Top-Manager vieler Großkonzerne inklusive hochbezahlter Management-Beratungen sind mit dieser Geschwindigkeit oft überfordert und liefern im internationalen Vergleich bislang eher überschaubare Erfolge. Dennoch arbeiten immer mehr Unternehmen daran, nicht durch die Digitalisierung abgehängt zu werden und versuchen mit der rasanten Geschwindigkeit Schritt zu halten. Ganze Abteilungen und neue Rollen auf der Führungsebene, wie beispielsweise der Chief Digital Officer, werden geschaffen und sollen der Komplexität der Digitalisierung gerecht werden. Doch nicht jedes Unternehmen hat die Mittel, die Zeit oder das Personal, um diesen Aufwand zu betreiben: Wie also können kleine und mittelständische Unternehmen auf diesem Terrain bestehen?

In zwei, separat von den Autoren durchgeführten, Studien wurden mittelständische Unternehmen identifiziert, welche sich im digitalen Kontext besonders erfolgreich behaupten konnten. Häufig wurde von den Befragten bemängelt, dass ein Überblick darüber fehlt, welche Möglichkeiten sich gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bieten, digitale Technologien einzusetzen und erste Schritte in Richtung Digitalisierung zu machen. An diesem Punkt setzt dieser Quick Guide an, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Vielmehr dürfen Sie in diesem Buch einen Überblick über die betroffenen Unternehmensbereiche und dort vorzufindende Potenziale erwarten. Ausgehend von den Ergebnissen qualitativer Interviews mit mehr als 35 Geschäftsführenden und Entscheidungsträgern mittelständischer Unternehmen sowie anschließender Tiefeninterviews mit weiteren Vertretern des Mittelstands konnten wir konkrete

Handlungsfelder der digitalen Transformation identifizieren. Diese haben wir entsprechend für Sie aufbereitet.

Ziel dieses Quick Guide ist es, Ihnen Best Practices vorzustellen, wie Sie die digitale Transformation gestalten können. Sie lernen in den folgenden Kapiteln einige Anwendungsfälle kennen, die es Ihnen ermöglichen, selbst Handlungsfelder zu identifizieren und mit spezifischen Maßnahmen voranzuschreiten. Wir stellen Ihnen als Praxis-transfer ganz konkrete Beispiele vor, geben erste Vorgehensweisen an die Hand und verschaffen Ihnen einen Überblick über die Zusammenhänge und Wechselwirkungen bei der Digitalisierung verschiedener Geschäftsbereiche.

Der vorliegende Quick Guide ist in vier Hauptkapitel untergliedert. Mit dem Bereich **Strategie** (Kap. 2) beginnend, zeigen wir auf, welche Bedeutung eine gut strukturierte Digitalisierungsstrategie für das Gelingen Ihres Digitalisierungsvorhabens hat.

Das Kapitel **Kundenkommunikation** (Kap. 3) behandelt die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service, da hier die wichtigsten Interaktionen mit Kunden stattfinden. Im Bereich **Marketing** (Abschn. 3.1) finden Sie Modelle und Anleitungen, wie Sie es mit digitalen Mitteln schaffen, Kunden auf sich und Ihre Lösungen aufmerksam zu machen und diese in den **Vertriebsprozess** zu überführen. Für den digitalen Vertrieb (Abschn. 3.2) werden Ihnen Ideen und Anwendungsfälle an die Hand gegeben, wie Sie mithilfe digitaler Lösungen kundenzentriert agieren können. Dem schließt sich der **Service** (Abschn. 3.3) als weiterer zentraler Baustein in der Kundenkommunikation an. Wir zeigen Ihnen auf, wie Sie Kosten reduzieren, die Kundenzufriedenheit steigern und langfristige Kundenbeziehungen digital ermöglichen und so Kunden binden.

Das Hauptkapitel **Wertschöpfung** (Kap. 4) ist in die Bereiche **Produktion** (Abschn. 4.1) und **Vernetzung** (Abschn. 4.2) unterteilt. Hier erfahren Sie sowohl, welche Technologien durch mittelständische Vorreiter eingesetzt werden, als auch, wie sich klassische Wertschöpfungsketten verändern und zu Wertschöpfungsnetzwerken weiterentwickeln. Solche Netzwerke können insbesondere dem deutschen Mittelstand im internationalen Wettbewerb einen Vorteil verschaffen.