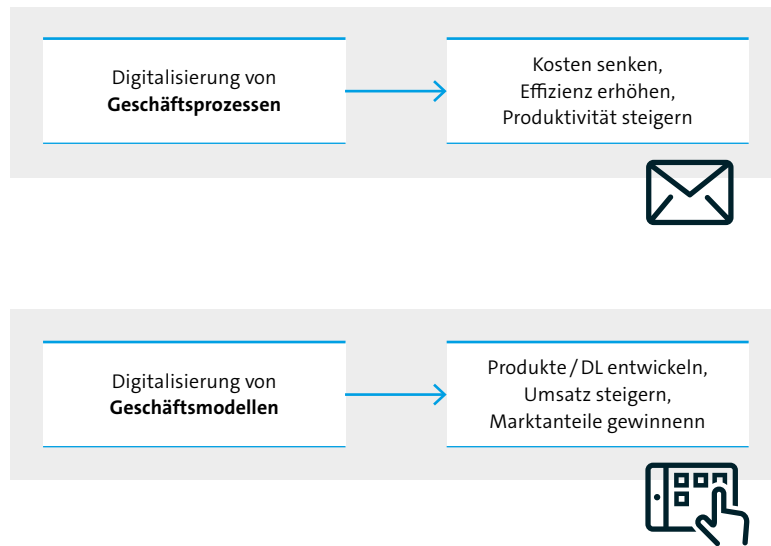


In 10 Schritten digital

Ein Praxisleitfaden für Mittelständler

#kmudigital

Was bedeutet Digitale Transformation für Unternehmen eigentlich?



Die Digitale Transformation hat zwei Dimensionen. Eine ist die Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Das ist das tägliche Geschäft der IT-Branche. Dabei geht es vor allem um höhere Effizienz, Margen und Produktivität, sowie die Senkung von Kosten und eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen führt in der Regel zu so genannten »inkrementellen Innovationen«. Dies ist traditionell eine Stärke der deutschen Wirtschaft.

Die andere Dimension ist die Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Dabei geht es um die Anpassung bestehender und um die Entwicklung ganz neuer Produkte und Dienste. Häufig führt dies zu disruptiven Innovationen. Dies wiederum ist nicht unbedingt eine Stärke der deutschen Industrie. Im Gegenteil: Gerade die in Deutschland einzigartig starke, über mehr als hundert Jahre gewachsene ökonomische Basis kann die Entwicklung radikal neuer Produkte und Dienste erschweren. Disruptive Innovationen erfordern die Bereitschaft, sich selbst zu kannibalisieren, bevor andere es tun. Meist sind es nicht die etablierten Unternehmen, die disruptive Innovationen hervorbringen. Es waren nicht die Kutschenbauer, die die ersten Autos entwickelten. Es war ein Freak aus Baden. Der Disruptor kommt oft von außen.

Die Digitale Transformation ist also kein Prozess mit klarem Endpunkt. Vielmehr ist das Ziel, Ihr Unternehmen so schlagkräftig und flexibel aufzustellen, dass es auf neue Technologien und eine sich stetig wandelnde Umgebung schnell reagieren kann.

Dieser Praxisleitfaden richtet sich an Inhaber und Führungskräfte mittelständischer Unternehmen und soll Ihnen ermöglichen, sich dem Thema Digitale Transformation Schritt für Schritt zu nähern.

Wie digital ist der deutsche Mittelstand?



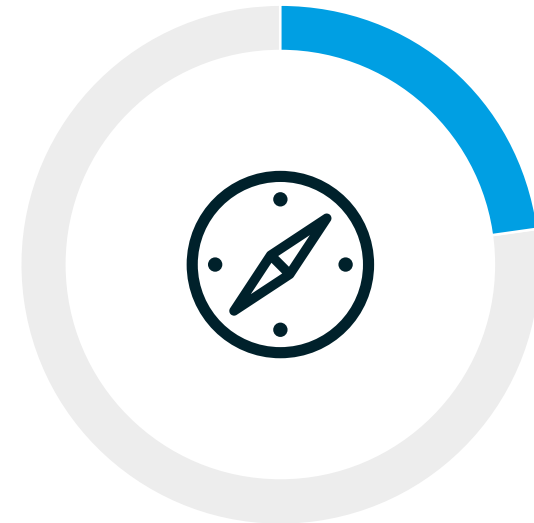
55%

der mittelständischen Unternehmen sehen die digitale Transformation als eine der **zentralen Herausforderungen** an.

Gleichzeitig haben

23%

der mittelständischen Unternehmen **keine zentrale Digitalstrategie** und riskieren damit, den Anschluss an die Marktentwicklung zu verpassen.¹



1

Machen Sie Digitalisierung zur Chefsache

Die Digitalisierung bietet viele Chancen für Ihr Unternehmen. Ihr Einfluss kann von Prozessen, über Produkte bis hin zur Unternehmenskultur reichen. Damit einher gehen die vielleicht weitreichendsten Veränderungen, die Ihr Unternehmen bisher erfahren hat. Deshalb sollten sie dieses Thema auf keinen Fall delegieren.

Die Digitalisierung hat hohe strategische Relevanz und ist damit Chefsache. Dabei geht es nicht darum, auf alle Fragen selbst eine Antwort zu haben, oder jeden technologischen Aspekt bis ins Detail zu verstehen. Vielmehr sollten Sie mit Ihrer Entscheidung, die Digitalisierung als Organisation aktiv zu gestalten, allen Mitarbeitern auf allen Ebenen einen Impuls geben: Es geht darum, neue Dinge auszuprobieren und gemeinsam herauszufinden, wie Ihr Unternehmen die Digitalisierung für sich nutzen kann.



2

Stellen Sie ein Digitalteam auf

Stellen Sie ein Digitalteam aus Ihren besten Mitarbeitern zusammen. Achten Sie darauf, dass die Mitglieder aus möglichst vielen Bereichen Ihres Unternehmens kommen. Binden Sie auch alle Hierarchieebenen ein. Gibt es »Digital Natives«, also junge Mitarbeiter, die mit Smartphone und Computer aufgewachsen sind, in Ihrem Unternehmen? Nutzen Sie Ihr Wissen.

Benennen Sie gegebenenfalls einen Digitalverantwortlichen – in Konzernen heißt eine solche Position **Chief Digital Officer (CDO)**.

Tipp

Statten Sie Ihr Digitalteam mit ausreichend zeitlichen, räumlichen und finanziellen Ressourcen aus. Die Digitale Transformation ist kein geradliniger Prozess, sondern braucht Raum zum Ausprobieren. Das bedeutet, dass auch einmal etwas scheitern kann und darf.



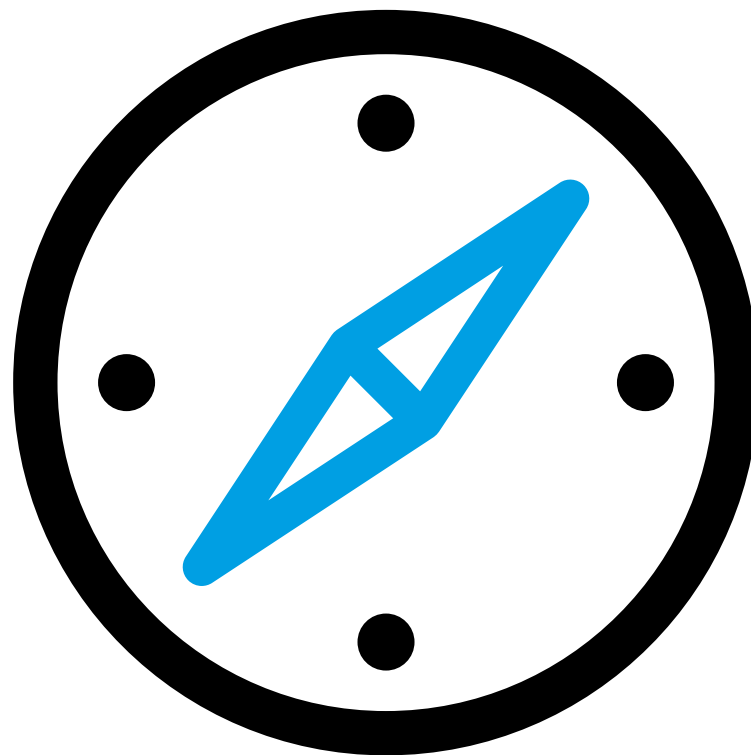
3

Entwickeln Sie eine Digitalstrategie

Beauftragen Sie Ihr Digitalteam oder Ihren CDO mit einer umfassenden Analyse, welche Prozesse und Bereiche Ihres Unternehmens digitalisiert werden könnten, welche es – vielleicht auch nur zum Teil – bereits sind und welche es sinnvollerweise werden sollten.

Entwickeln Sie auf Basis des Analyseergebnisses eine Digitalstrategie für Ihr Unternehmen. Diese kann zum einen die Prozesse einzelner Abteilungen umfassen, z. B. das Dokumentenmanagement in der Buchhaltung oder Ihre Kommunikations- und Marketingkanäle. Möglicherweise entsteht aber auch eine Strategie für einzelne Geschäftsbereiche wie etwa das Privatkundengeschäft. Zum anderen kann die Digitalstrategie aber auch Ihr gesamtes bestehendes Geschäftsmodell betreffen – und damit Ihr gesamtes Unternehmen und die Art und Weise, wie Sie einen Mehrwert für Ihre Kunden schaffen.

Kein Unternehmen wird die digitale Transformation alleine bewältigen – setzen Sie auf strategische Kooperationen mit Kunden, Dienstleistern und anderen Partnern. Insbesondere Start-ups können wichtige Impulsgeber sein (siehe auch Schritt 4).



4 Kooperieren Sie mit Start-ups

43%

der mittelständischen Unternehmen kooperieren mit Start-ups.²

Junge Technologieunternehmen entwickeln permanent neue Technologien und Lösungen. Vielleicht passen einige davon genau zu Ihrem Geschäftsmodell und zu Ihrem Unternehmen. Nutzen Sie dieses Potenzial und erwägen Sie Partnerschaften mit Start-ups und auch mit mittelständischen IT-Unternehmen, Konzernen und Beratungsgesellschaften. So können Sie von einem gegenseitigen Ideen- und Technologietransfer und von Synergien profitieren.

Nutzen Sie z. B. [↗ Veranstaltungen des Bitkom](#) oder die [↗ Digital Hubs](#), um mit jungen Unternehmen ins Gespräch zu kommen.

20% entwickeln gemeinsam mit Start-ups neue Produkte und Dienstleistungen.

3% beteiligen sich finanziell an jungen Unternehmen.

20% kooperieren auf sonstige Art, z. B. bei Gründerwettbewerben.



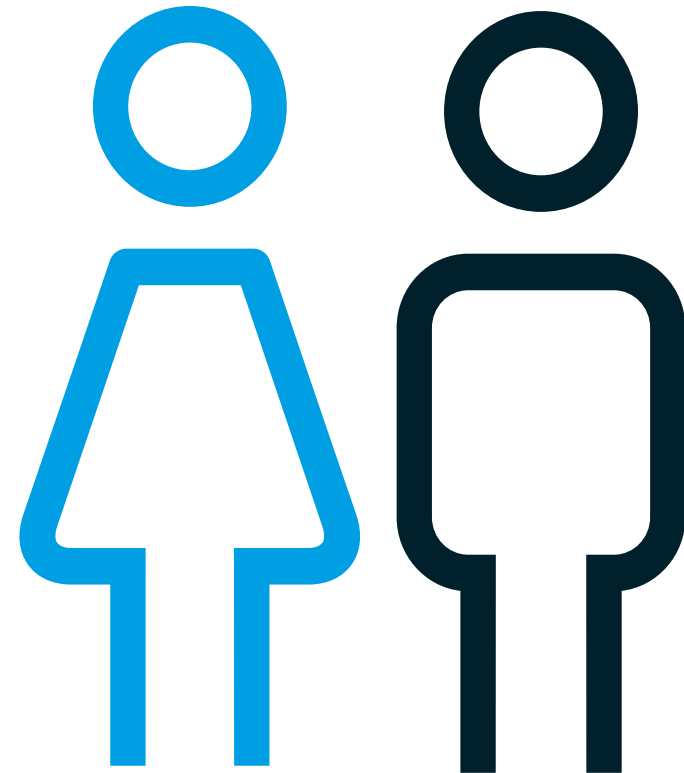
5

Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter

Die Digitalisierung wird das Anforderungsprofil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens radikal verändern und bestehende Hierarchieebenen verschieben. Haben Sie keine Angst vor diesem Kulturwandel. Ein besonderes Augenmerk sollten Sie dabei auf Ihre bestehenden Mitarbeiter richten.

Informieren Sie Ihr Team kontinuierlich über sämtliche relevanten Veränderungen und sorgen Sie mit einem umfassenden Weiterbildungsangebot dafür, dass Ihre Mitarbeiter notwendige Zusatzqualifikationen und Kompetenzen erlernen und den Anschluss an die Unternehmensentwicklung nicht verlieren. Achten Sie bei Neueinstellungen zukünftig immer auch auf die digitalen Kompetenzen der Bewerber.

Das Bitkom-Thesepapier zu den Veränderungen in der Arbeitswelt (Arbeit 4.0) ist [online](#) verfügbar.



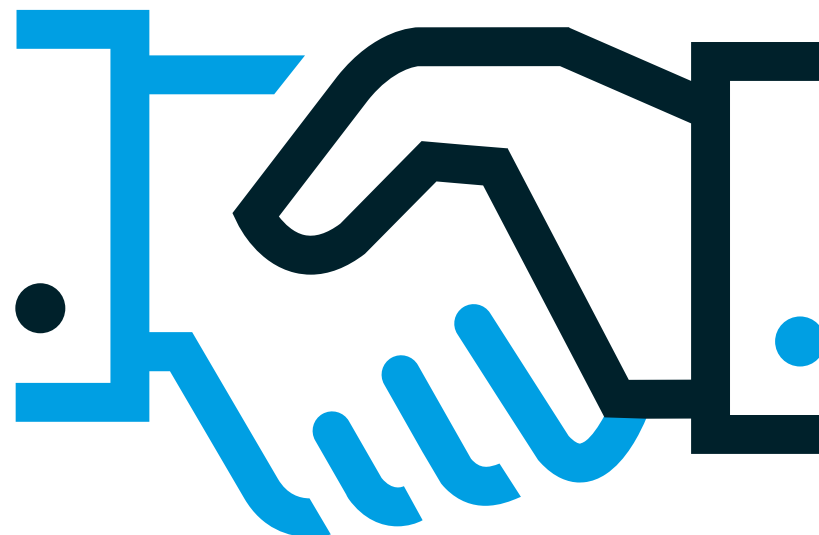
6

Stellen Sie Ihre Kunden in den Mittelpunkt

Ein Erfolgsfaktor vieler Digitalunternehmen ist, dass sie den Kundennutzen radikal in den Vordergrund stellen.

Eine große Stärke des Mittelstands ist seine Nähe zu den Kunden. Nutzen Sie diesen Vorteil und integrieren Sie Ihr Netzwerk in die Digitalisierung Ihres Unternehmens. Wo stehen Ihre Kunden und Partner bei der Digitalisierung? Welche Erwartungen haben sie an Ihr Unternehmen?

Die Digitalisierung betrifft jedes Unternehmen, aber Geschwindigkeit und Umfang können variieren. Entwickeln Sie daher – wenn möglich – digitale Lösungen immer gemeinsam und partnerschaftlich mit Ihren Kunden und Partnern. Bauen Sie sich ein digitales Ökosystem auf.



7

Nutzen Sie Ihre Daten

Machen Sie sich alle in Ihrem Unternehmen verfügbaren Daten zunutze. Big Data unterstützt die wirtschaftlich sinnvolle Gewinnung und Nutzung entscheidungsrelevanter Erkenntnisse aus qualitativ vielfältigen und unterschiedlich strukturierten Informationen, die einem schnellen Wandel unterliegen und in bisher ungekanntem Umfang zur Verfügung stehen.

Auch kleinere Unternehmen und Organisationen können ihre Produkt- und Servicequalität mithilfe des geschickten Einsatzes von Big Data-Technologien deutlich steigern und etablierte Unternehmen in puncto Innovationsfähigkeit herausfordern. Der Bitkom-Leitfaden »Big Data und Geschäftsmodell – Innovationen in der Praxis: 40+ Beispiele« ist [online](#) verfügbar.

Die Sicherheit Ihrer IT und Ihrer Daten sollte oberste Priorität haben. Lassen Sie sich aber durch IT-Sicherheitsbedenken nicht von der Einführung und Nutzung neuer Technologien abschrecken. Hierfür gibt es IT-Sicherheitsexperten, die Sie beraten und bei der bedarfsgerechten Umsetzung unterstützen können.



8

Digitalisieren Sie Ihr Geschäftsmodell

E-Mails, Datenserver, PDF-Rechnungen, ein Mobile Device Management – all das sind Beispiele der Digitalisierung, die bereits sukzessive Einzug in fast alle Unternehmen gehalten haben und die die tägliche Arbeit und deren Produktivität revolutioniert haben. Diese Entwicklung schreitet durch Neuerungen wie virtuelle Teams, die Nutzung von Software und Daten in der Cloud oder die Auswertung großer Datenmengen durch Big Data kontinuierlich weiter voran.

Was aber passiert, wenn eine disruptive Technologie Ihr bisheriges Geschäftsmodell bedroht oder gar obsolet macht? Dann müssen Sie, um zu überleben, der Entwicklung insoweit folgen, dass Sie Ihr Geschäftsmodell daran anpassen oder sogar völlig neue Produkte und Lösungen für neue Zielgruppen entwickeln.



Beispiel#1: Klöckner Stahl³



Digitalisierung und Stahlhandel? Wie kann das zusammengehen? Gisbert Rühl, Chef des Stahlhändlers Klöckner zeigt, wie es funktionieren kann. Mit der Gründung eines eigenen Start-ups geht er bei der Digitalisierung der Branche voran. Kloeckner-i wurde ganz bewusst außerhalb der Kernorganisation gegründet. Mit Start-up-Methoden wurde eine Onlineplattform für den Stahlhandel aufgebaut. Dabei wurde nicht nur ein Angebot mit Mehrwert für die Kunden geschaffen, sondern auch wichtige Impulse für die Digitalisierung des Hauptunternehmens generiert.

Beispiel#2: Wöhrl⁴



Die 1933 gegründete Nürnberger Modehauskette Wöhrl hat im Jahr 2016 Gläubigerschutz beantragt. Das deutschlandweit bekannte Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern ist in finanzielle Schieflage geraten. Neben anderen Faktoren gilt eine fehlende Digitalstrategie als eine Ursache. Die Digitalisierung mit dem Boom des E-Commerce haben die Modebranche und den Handel insgesamt rasant verändert. Auch wenn die Geschäftszahlen stimmen: Wer nicht rechtzeitig seine Rolle in der Digitalisierung findet, kann trotz einer langen Tradition von neuen Wettbewerbern verdrängt werden.



³ Quelle: <http://berlinvalley.com/kloeckner-stahlmarkt-digitalisierung/>

⁴ Quelle: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/anleihen-zinsen/mittelstandsanleihen/modehaus-rudolf-woehrl-beantragt-glaebigerschutz-14422612.html>

9

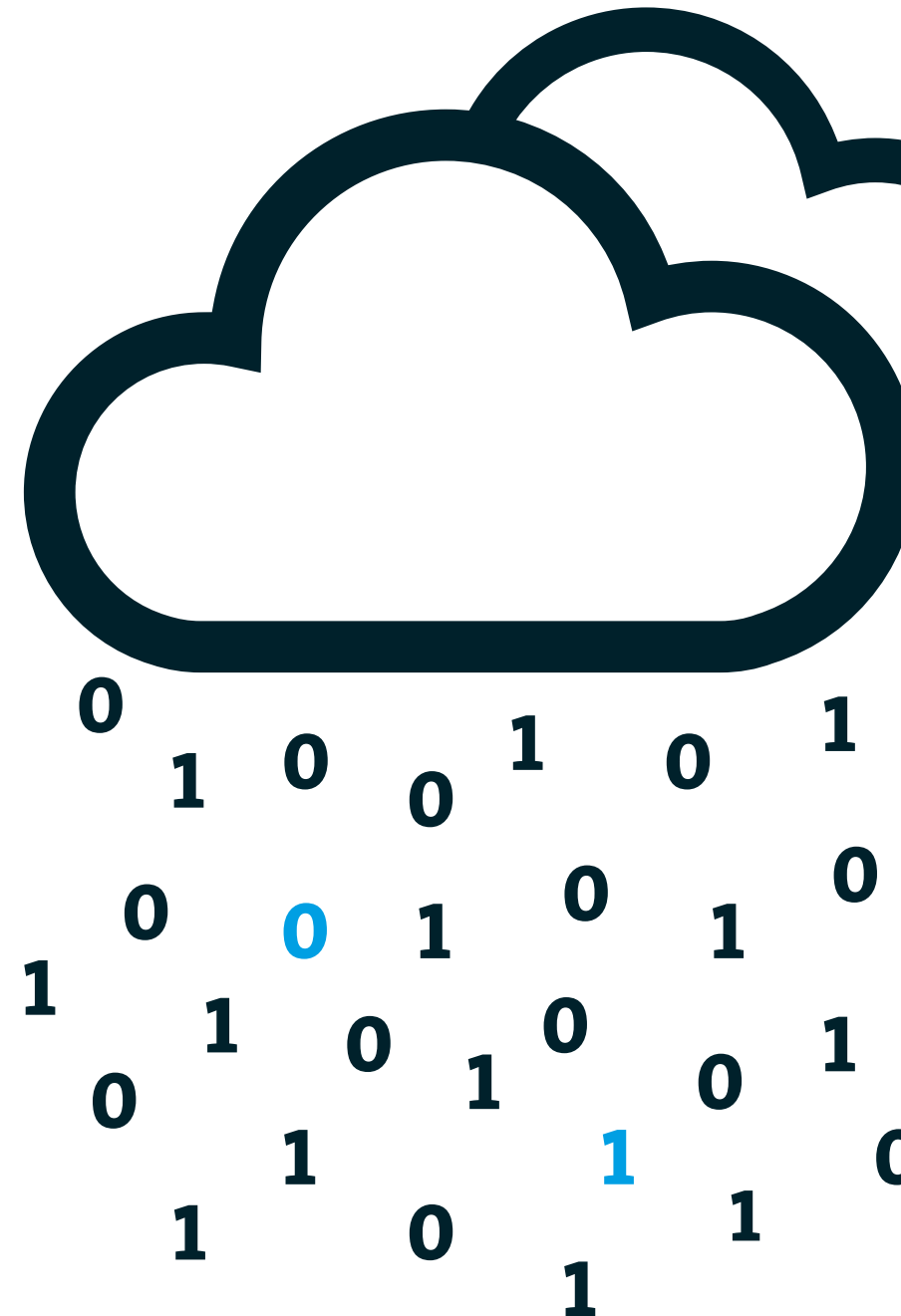
Setzen Sie die neuesten Technologien ein

Eine Vielzahl bereits verfügbarer Technologien kann Ihnen dabei helfen, Ihre Geschäftsprozesse schneller, effektiver und kostengünstiger zu erledigen. Dazu gehört die schnellstmögliche Internetverbindung ebenso wie die Einführung eines digitalen Dokumentenmanagements.

Eine Bitkom-Studie⁵ belegt, dass die Einführung von Software zur Digitalisierung der Büro- und Verwaltungsprozesse zu schnellen Erfolgen führt: Performance und Datensicherheit steigen, Compliance-Richtlinien werden besser eingehalten und die Kundenzufriedenheit nimmt zu. Gerade für Mittelständler ist dies eine große Chance, Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu erzielen.

Setzen Sie Cloud Computing ein. IT-Leistungen werden dabei in Echtzeit als Service über das Internet oder innerhalb des Intranets Ihres Unternehmens bereitgestellt und nach Nutzung abgerechnet. Der Vorteil für Ihr Unternehmen: Sie bezahlen nur, was Sie auch wirklich nutzen. Gleichzeitig können Sie kurzfristig bei Bedarf enorme Rechenleistung ohne Investitionskosten einkaufen und die neuesten Technologien nutzen, die früher nur Global Playern zur Verfügung standen.

Informieren Sie sich regelmäßig über neue Technologietrends. Ist bspw. der Einsatz von Drohnen, 3D-Druck oder Robotern für Sie relevant?



10

Schauen Sie über den Tellerrand

Die Beispiele von Klöckner Stahl und Wöhrl zeigen: Wettbewerb für Ihr Unternehmen, Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistungen kann durch die Digitalisierung auch aus einer Richtung kommen, an die Sie bisher vielleicht gar nicht

gedacht haben. Technologieunternehmen bzw. internetbasierte Unternehmen haben schon heute eine Vielzahl von traditionellen Branchen für sich erschlossen und sind dort zu ernstzunehmenden Wettbewerbern geworden.

Uber

Das größte Taxi-Unternehmen besitzt **keine Autos.**

Facebook

Das größte Medienunternehmen produziert **keine Inhalte.**

Alibaba

Der wertvollste Händler besitzt **keine Waren.**

Airbnb

Der größte Anbieter von Übernachtungen besitzt **keine Immobilien.**



Denken Sie daher bei Ihrer Wettbewerbsbetrachtung zukünftig deutlich breiter und beobachten und analysieren Sie auch die Entwicklung und Innovationen von digitalen Plattformen. Denn auch Ihr zukünftiger Wettbewerber könnte aus der Digitalwirtschaft kommen.

Mittelstand im Bitkom

Bitkom ist das Sprachrohr der IT-Branche in Deutschland. Insgesamt vertritt Bitkom mehr als 2.400 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.600 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte im Wert von weiteren 50 Milliarden Euro.

79 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, weitere 9 Prozent kommen aus Europa, 8 Prozent aus den USA. 4 Prozent stammen aus Asien, davon die meisten aus Japan.

Mit 1.000 mittelständischen Unternehmen ist der Bitkom das größte Netzwerk des IT-Mittelstands in Deutschland. Rund 3.950 Beschäftigte mittelständischer Unternehmen arbeiten in den [Gremien](#) des Bitkom mit. Inhaber und Führungskräfte mittelständischer Mitgliedsunternehmen treffen sich bei den regelmäßigen Executive-Veranstaltungen des Bitkom.

Bitkom setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

Im jährlich veröffentlichten [»IT-Mittelstandsbericht«](#) analysiert der Bitkom mit Experten die Lage des IT-Mittelstands in Deutschland und formuliert mittelstandspolitische Vorschläge.

Impressum

Herausgeber

Bitkom e.V.
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

Ansprechpartner

Markus Humpert | T 030 27576-233 | m.humpert@bitkom.org

Projektteam

Markus Humpert | Frank Früh | Thomas Kriesel | Andreas Streim
Katja Hampe (Bitkom Research GmbH)

Gestaltung

Sabrina Flemming

Bildnachweis

Seite 2: © mbbirdy – iStock.com
Grafiken unter Verwendung von © sharpnose – Fotolia.com

Copyright

Bitkom 2017

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

