
Digitale Transformation im Mittelstand mit System

Sascha Kugler · Felix Anrich

Digitale Transformation im Mittelstand mit System

Wie KMU durch eine innovative
Kultur den digitalen Wandel schaffen

Sascha Kugler
Alchimedus Management GmbH
Kalchreuth, Deutschland

Felix Anrich
Reutlingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-22913-9 ISBN 978-3-658-22914-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22914-6>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Lektorat: Kristina Folz

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

Die Themen digitale Innovation und Transformation sind omnipräsent

Als Steve Jobs im Jahr 2007 das Smartphone publikumswirksam vorstellte, sagte er: „Today Apple is going to reinvent the phone.“ (Jobs 2007, vgl. auch Applegetic 2017). Was er eigentlich bewirkte – das Gerät revolutionierte das Leben auf unserem Planeten – ist vielleicht mit der Erfindung des Autos vergleichbar, aber mit deutlich schnellerer Wirkung.

„1,2 Milliarden Einheiten seines Kultsmartphones hat Apple bis heute abgesetzt – und damit mehr Einheiten als jedes Kult-Produkt in der Geschichte der Verbraucherelektronik – inklusive Sonys Walkman, der Playstation oder Nintendos Game Boy“ (Jacobsen 2017).

Praktisch jeder Mensch in der Ersten und Zweiten Welt und viele in der Dritten Welt haben über ein Smartphone von Apple oder der Konkurrenz Zugang zum Internet. In Deutschland besitzen zwei von drei Personen über 14 Jahren ein Smartphone (vgl. Koch und Frees 2016, S. 422). Es begleitet uns den ganzen Tag über. Es ist immer griffbereit und wird über seine vielfältigen Funktionen zum persönlichen Assistenten: Das Smartphone hilft bei der Recherche, beim Kauf von Produkten und nimmt eine herausragende Stellung in unserer Beziehungspflege ein. Seit 2016 ist es das am häufigsten verwendete Gerät zur Internetnutzung in Deutschland (vgl. Koch und Frees 2016, S. 436). Eine neue Kultur, neue Regeln und Verhaltensweisen sind entstanden. Dies gilt für jeden Menschen, aber auch für Wirtschaft und Politik.

An dem Thema digitale Transformation (Digitalisierung) kommt man nicht vorbei, weil alle davon sprechen. Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen, müssen sich den Veränderungen anpassen und eine eigene Digitalstrategie aufbauen. Digitale Innovationen können Produkte oder Geschäftsmodelle betreffen, den Aufbau von Unternehmen oder die angebotenen Dienstleistungen.

Ich möchte mich in dieser Publikation gar nicht mehr groß zu den möglichen Auswirkungen der digitalen Transformation auslassen, denn diese sind mittlerweile hinlänglich bekannt, da die Medien täglich darüber berichten.

Die Welt wird digital

Prof. Dr. Tobias Kollmann, Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen, schreibt dazu in der Huffington Post:

Laut der Studie ‚Digital Business Readiness‘ von Crisp Research im deutschen Mittelstand gaben über 50 % der Befragten an, dass sie noch keine umfassende Digitalstrategie besitzen und Pläne allenfalls auf dem Papier existieren. Gleichwohl gaben fast 75 % der Mittelständler an, dass der Digitale Wandel großen Einfluss auf ihre Unternehmensstrategie habe und IT-Expertise als unerlässliche Qualifikation angesehen werde (Kollmann 2015).

Es geht um das digitale Know-how für die Entwicklung, den Aufbau und den Betrieb von elektronischen Wertschöpfungen in Online- und Offline-Geschäftsmodellen. Deutsche Unternehmen hängen hier mit wenigen Ausnahmen deutlich hinterher. Alle wesentlichen Unternehmen der Trägerstruktur kommen aus den USA (Facebook, Google, Twitter etc.). Es gilt nun, den Anschluss in den Hauptindustrien und den klassischen KMU nicht zu verlieren.

Marken und Unternehmen müssen den digitalen Wandel bestmöglich meistern, um langfristig zu bestehen, sonst gehen sie unter

Dummerweise vollzieht sich ein solcher Untergang immer schneller. Der aktuelle Wandel wird vor allem durch digitale Technologien wie Social Media (Online-Kampagnenmanagement, Online Entertainment), Mobility, dem Internet oder Cloud-Computing vorangetrieben. Mittlerweile ist es normal, dass Kundenanfragen über soziale Netzwerke beantwortet, neue Mitarbeiter online ausgewählt und Kunden via Crowdsourcing am Innovationsprozess beteiligt werden. In Verbindung mit der „Always-on¹-Kultur“ unserer Gesellschaft und einem veränderten Konsumentenverhalten führt das zu einer der größten Umwälzungen, mit denen sich die Unternehmenswelt jemals konfrontiert sah.

¹Das Cambridge Dictionary beschreibt „always-on“ als „operating at all times“ (Cambridge Dictionary o. J.). Das heißt: Der User ist über eines seiner Endgeräte immer online und mit dem Internet verbunden.

Daher sollte das Thema digitale Innovation ein zentraler Bestandteil Ihres Markenmanagements sein

Die digitale Revolution ist in vollem Gange. Was das für unser privates Sozialverhalten bedeutet, kann jeder an 24 h am Tag, an sieben Tagen pro Woche und an 365 Tagen im Jahr nachvollziehen. Die allgemeine Verbreitung von Smartphones und Tablets sowie die rapide wachsende Anzahl an Nutzern sozialer Netzwerke in fast allen Teilen der Welt zeigt schon bald keine Trennung mehr. Egal, ob russischer Oligarch, superreicher US-Präsident, Bergarbeiter im Diamantenwerk in Afrika, Näherin aus Bangladesch, Angestellter in Deutschland, Nobelpreisträger aus Somalia, Hipster aus Berlin und New York, Schülerin aus Nigeria, Krankenschwester aus Guatemala, Flüchtling aus Norwegen, egal welchen Alters, welcher Religion oder sexueller Orientierung ... Wir wissen, wie es weitergeht: Always on ist in, MMS, E-Mail, WhatsApp, Facebook, Instagram, Snapchat ... Jeder tut es, jeder ist dabei – weil er/sie es kann.

Wir alle sind mittlerweile integraler Bestandteil dieser revolutionären Entwicklung. Unser Konsumverhalten – vor allem in Bezug auf Informationen – hat sich radikal, extrem schnell und nachhaltig verändert. Und: Wir haben es kaum bemerkt. Es gibt nur noch wenige, die sich diesem Sog, dieser Entwicklung/Revolution widersetzen (wollen oder können). Es gibt keinen Bereich des Lebens ohne Smartphone, App oder „Connected Device“. Egal ob Beruf, Gesundheit, Mobilität, Bildung, Freizeit oder, oder, oder. Ob diese Entwicklung gut oder schlecht ist? Diese Frage stellt sich nun eigentlich nicht mehr. Wir haben uns aber auch nie die Frage gestellt, ob wir diesen Weg gehen wollen. Viel zu schnell, viel zu vereinnahmend und allumfassend haben wir die Digitalisierung in alle Bereiche unseres Lebens eingelassen.

Und damit stellt sich auch die Frage nicht mehr: Sind wir bereit für die digitale Transformation? Völlig egal. Wir sind mittendrin.

Ich möchte Ihnen in diesem Buch kompakt und auf den Punkt aufzeigen, wie Sie als Unternehmer Ihr Innovations-/Transformationspotenzial entdecken, analysieren und gewinnbringend nutzen können. Zehn Faktoren, die ich Ihnen in Kap. 3 näher vorstelle, sind dabei besonders erfolgsentscheidend. Testen Sie vorab mit der Alchimedus[®]-Potenzialanalyse Digital Transformation 4.0 KMU (Kap. 2), wie gut Ihr Unternehmen für die digitale Transformation gerüstet ist. Die Auswertung zeigt Ihnen, an welchen Punkten Sie noch Nachholbedarf haben. In Abschn. 3.1 bis Abschn. 3.10 finden Sie zu jedem der zehn Erfolgsbausteine Hintergrundinformationen und praxisnahe Übungen, um in diesem Bereich noch besser zu werden. Da ein funktionierendes Risikomanagementsystem für den Erfolg einer Unternehmung ebenfalls unerlässlich ist, erhalten Sie in Kap. 5 Tipps, wie Sie Risiken systematisch eindämmen. Ihre Erkenntnisse können Sie in

Kap. 4 zusammentragen, wenn es darum geht, ein eigenes digitales Transformationsmanagement einzuführen – oder das bestehende zu optimieren.

Damit KMU die Herausforderungen der Digitalisierung nicht alleine bewältigen müssen, gibt es zahlreiche Förderprogramme des Bundes und der EU, die bei der Finanzierung von Beratungsleistungen unterstützen. Zwei davon stelle ich Ihnen in Kap. 6 vor.

Meinem Co-Autor, dem Finanz- und Versicherungsfachwirt Felix Anrich, danke ich herzlich für seinen Beitrag zum Cyber-Risk-Management (Abschn. 3.6.3).

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung und hoffe, dass Ihnen dieses Buch dabei hilft, dass Sie nicht in der Transformation untergehen, sondern auf der besten Welle surfen. Frei nach dem Motto: **Welcome to the rip curl – hope you can swim!**

Nürnberg
im juni 2018

Sascha Kugler

Inhaltsverzeichnis

1	Digitale Transformation: Herausforderungen und Handlungsstrategien	1
1.1	Das Dilemma – oder: organisationale Ambidextrie	2
1.2	Transformationsstrategien	3
1.3	Die Alchimedus®-Methode	7
	Literatur.	10
2	Alchimedus®-Potenzialanalyse Digital Transformation 4.0 KMU	11
2.1	Analyse.	11
2.1.1	Fragen zur Strukturkraft.	12
2.1.2	Fragen zur Aufbruchkraft.	15
2.1.3	Fragen zur Gemeinschaftskraft	18
2.2	Die Auswertung	20
2.2.1	Auswertung nach dem Drei-Kräfte-Modell – zehn Erfolgsbausteine für die digitale Transformation.	20
2.2.2	Faktorenauswertung.	22
	Literatur.	43
3	Zehn Erfolgsbausteine für die digitale Transformation	45
3.1	Agile Vision (Leitbild/Markenkern/ Führungsgrundsätze) 4.0	46
3.2	Wertschöpfungsstrategie 4.0	51
3.3	Optimierung der Geschäftsprozesse 4.0.	56
3.4	Markterschließung 4.0	62
3.5	Integration und Kundenfokus 4.0.	68

3.6	Data und IT-Sicherheit	73
3.6.1	Datengewinnung und -aufbereitung.	73
3.6.2	Data 4.0 – Datenschutz	78
3.6.3	Cyber-Risk-Management.	79
3.7	Wissensmanagement 4.0	92
3.8	Bindung und Branding 4.0.	97
3.9	Kommunikation 4.0	100
3.10	Innovation 4.0	108
	Literatur.	113
4	DIM – digitales Transformationsmanagement.	115
5	Risikomanagement 4.0	121
	Literatur.	124
6	Förderprogramme für Ihre digitale Transformation	125
6.1	Förderprogramm „go-digital“	125
6.2	Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch plus“	129
7	Schlussbetrachtung	131
	Literatur.	135
8	Anhang: EU-Datenschutz-Grundverordnung – Checkliste	137
	Literatur.	171