

Gemeinsam digital



STRATEGIE UND DIGITALE TRANSFORMATION

REPORT 2020 | WIE SYSTEMATISCH GEHEN KMU
DIE DIGITALE TRANSFORMATION AN?

REPORT

DIGITALCHECK MITTELSTAND

REIFEGRADMESSUNG VON KMU IN DER DIMENSION STRATEGIE

AUTOR*INNEN

Prof. Dr. Katharina Hölzle, MBA
Oliver Kullik
Wiebke Gergeleit
Fabian Gerhardt
Sophie Petzolt

LAYOUT

Sophie Jacobs

Fachgebiet IT-Entrepreneurship
Hasso Plattner Institut
Digital Engineering Fakultät
Universität Potsdam

DAS MITTELSTAND 4.0-KOMPETENZZENTRUM BERLIN

Gemeinsam Digital, das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Berlin

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Berlin gibt Antworten auf Fragen der digitalen Transformation aus der unternehmerischen Praxis. Als zentrale Anlaufstelle für alle Unternehmen in Berlin, Brandenburg und bundesweit, arbeitet das Kompetenzzentrum branchenübergreifend. Im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Berlin können Sie entscheidende Stationen der digitalen Transformation durchlaufen. Sie werden über digitale Themen informiert, sensibilisiert und motiviert, eigene Projekte anzustoßen.

Fünf Partner gehören zu Gemeinsam digital. Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft leitet das Projekt federführend. Das Alexander von Humboldt-Institut für Internet und Gesellschaft, das Hasso Plattner-Institut, die Technische Hochschule Brandenburg und die Universität Potsdam stellen als wissenschaftliche Partner die Fachexpertise auf dem Feld der Digitalisierung.

www.gemeinsam-digital.de



Mittelstand-Digital

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationen, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. begleitet als Projektträger im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.mittelstand-digital.de

INHALT

Inhalt	04
Abbildungsverzeichnis	05
Vorwort: Systematisch, konsequent & mutig	06
Key Insights KMU brauchen mehr strategisches Handeln in der digitalen Transformation	07
Warum Strategie für KMU wichtig ist	09
Was ist der Digitalcheck Mittelstand?	11
Digitalcheck Ergebnisse zum strategischen Handeln in KMU	14
Teilnehmende	14
Strategie und digitale Transformation	18
Diskussion Wie gehen KMU die digitale Transformation an?	29
Fallbeispiele	30
Limitationen	36
Referenzen	37
Anhang	38
Impressum	39

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1: Hürden in KMU
- Abbildung 2: Reifegrade im Überblick
- Abbildung 3: Auszug Digitalcheck Mittelstand
- Abbildung 4: Reifegradmodell zur digitalen Transformation und seine Dimensionen
- Abbildung 5: Teilnehmende nach Unternehmensgröße
- Abbildung 6: Teilnehmende nach Branche
- Abbildung 7: Position im Unternehmen
- Abbildung 8: Unternehmensbereich
- Abbildung 9: Erfahrung mit der digitalen Transformation
- Abbildung 10: Auswirkungen der Erfahrung mit der digitalen Transformation
- Abbildung 11: Auswirkung der Positionen auf die Einschätzung der Unternehmensreife
- Abbildung 12: Sitz der Unternehmen
- Abbildung 13: Aufteilung der KMU in Reifegrade
- Abbildung 14: Reifegrade in Strategie nach Unternehmensgröße
- Abbildung 15: Erreichte Reifegrade in der Dimension Strategie und in den Sub-Dimensionen
- Abbildung 16: Reifegrade nach Unternehmensgröße, Strategie (Gesamt) und Sub-Dimensionen
- Abbildung 17: Erreichte Reifegrade nach Erfahrung in der digitalen Transformation
- Abbildung 18: Erreichte Reifegrade in der Sub-Dimension Digitale Strategie nach Stufen
- Abbildung 19: Erreichte Reifegrade in Sub-Dimension Digitale Strategie nach Unternehmensgröße
- Abbildung 20: Werte von ausgewählten Fragen in Sub-Dimension Digitale Strategie
- Abbildung 21: Erreichte Reifegrade in der Sub-Dimension Geschäftsmodell nach Stufen
- Abbildung 22: Reifegrade Geschäftsmodell nach Unternehmensgröße
- Abbildung 23: Werte von ausgewählten Fragen in der Sub-Dimension Geschäftsmodell
- Abbildung 24: Erreichte Reifegrade in der Sub-Dimension Investition nach Stufen
- Abbildung 25: Reifegrade der Sub-Dimension Investition nach Unternehmensgröße
- Abbildung 26: Werte von ausgewählten Fragen in der Sub-Dimension Investition
- Abbildung 27: Erreichte Reifegrade in Sub-Dimension Markt und Wettbewerb nach Stufen
- Abbildung 28: Reifegrade der Sub-Dimension Markt und Wettbewerb nach Unternehmensgröße
- Abbildung 29: Werte von ausgewählten Fragen in Sub-Dimension Markt und Wettbewerb

Vorwort

SYSTEMATISCH, KONSEQUENT & MUTIG



Foto: David Ausserhofer

Prof. Dr. Katharina Hölzle, MBA

Leiterin des Fachgebiets IT-Entrepreneurship
Hasso-Plattner-Institut, Universität Potsdam

Das Thema Digitalisierung ist im Mittelstand angekommen. Während noch vor 5 Jahren die gut gefüllten Auftragsbücher der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) als gute Ausrede für die Verdrängung der Digitalisierung im eigenen Unternehmen herhielten, ist mittlerweile klar, dass die Umsetzung der Digitalisierung alternativlos ist.

Mit dem vorliegenden Report präsentieren wir Ihnen aktuelle Erkenntnisse zum Stand der digitalen Transformation in KMU.

SYSTEMATISCH. Wir sind davon überzeugt, dass für KMU ein systematisches Vorgehen von hoher Bedeutung ist, um die Herausforderungen der digitalen Transformation wirksam zu adressieren. Es braucht klare strategische Überlegungen, um die Grundpfeiler für operatives Handeln zu legen. So können Unsicherheiten, verstärkt durch die zunehmend schnelleren Veränderungen im Markt und in der Gesellschaft, reduziert werden. Die Ergebnisse des Reports zeigen, dass bestehende Ge-

schäftsmodelle hinterfragt und gezielt Investitionen getätigt werden. Die überwiegende Zahl der KMU gibt an, dass diese Investitionen sie innovativer machen. Jedoch erfolgen die Investitionen bisher kaum strategisch und systematisch. Somit laufen KMU Gefahr, dass wichtige Trends zu spät erkannt und erforderliche Investitionen in die Zukunft dann kaum noch zu realisieren sind. Gleichzeitig fehlt vielen KMU der Blick nach außen. Die Suche nach geeigneten Partnern, um sich zu vernetzen und sich einen Platz in einem oder mehreren Ökosystemen dauerhaft zu sichern, spielt bisher nur eine untergeordnete Rolle. Damit bleiben wertvolle Chancen ungenutzt.

KONSEQUENT. Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen erreichen in der Kategorie Strategie insgesamt einen mittleren Reifegrad. Somit ordnen sie sich überwiegend in der Stufe ‚Aufstrebende‘ ein. Das zeigt, dass die Erkenntnis zum Handeln vorhanden ist und die Grundlagen in vielen Bereichen in den letzten Jahren gelegt wurden. Jetzt gilt es, diese konsequent auszubauen, damit die KMU spürbare Effekte erzielen und wettbewerbsfähig bleiben. Denn die Ergebnisse der Befragung zeigen auch, dass junge Unternehmen von KMU bisher wenig als potenzielle Wettbewerber betrachtet werden. Das kann sich schnell ändern. Inspiriert von Erfolgsgeschichten wie Slack, AirBnB oder Tesla, zeigen die in diesem Report aufgezeigten Fallbeispiele, wie Startups die digitale Schnittstelle zum Kunden beherrschen, gleichzeitig aber auch als wertvoller Partner agieren können, wohingegen zögerliches Handeln oftmals neue starke Wettbewerber befördert.

MUTIG. Die Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass die KMU die digitale Transformation bewusster als vor 5 Jahren angehen. Doch ohne gezielte strategische Überlegungen ist ein konsequentes Handeln schwierig. Und ohne konsequentes Handeln sind strategische Überlegungen wirkungslos. Mit diesen Leitsätzen wollen wir KMU ermutigen, die digitale Transformation systematisch, konsequent und mutig anzugehen. Wir helfen gerne dabei!

KEY INSIGHTS | KMU BRAUCHEN MEHR STRATEGISCHES HANDELN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

3,13/5,00

Für den Großteil der KMU gibt es bei der konsequenten und systematischen Umsetzung der Strategie noch Verbesserungspotenziale. Strategiearbeit ist wenig formalisiert, wodurch KMU nur einen mittleren Wert in der Dimension Strategie erreichen.

LICHT UND SCHATTEN

Investitionen machen KMU innovativer. Zunächst.

KMU sind sich bewusst, dass Investitionen in digitale Technologien notwendig sind, um sich an die ständig und zunehmend schnelleren Veränderungen im Markt wirksam anzupassen. Sie tätigen frühzeitig kleinere Investitionen. Dabei schätzen die KMU überwiegend ihre Investitionen dahingehend positiv ein, dass diese sie innovativer machen. Jedoch erfolgen Investitionen selten auf Grundlage eindeutiger strategischer Ziele.



Geschäftsmodelle werden hinterfragt.

KMU haben erkannt, dass sie ihre Geschäftsmodelle ständig überdenken und häufig auch anpassen müssen. Dabei wird die kontinuierliche Anpassung als Kernaufgabe der Unternehmensführung verstanden. Das zeigt, dass die Bereitschaft, sich aktiv anzupassen und die Zukunft zu gestalten, in den KMU vorhanden ist.

Notwendiger Ausbau digitaler Kompetenzen erkannt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen erkannt haben, dass digitale Transformation nicht bei der Implementierung und Einführung neuer digitaler Technologien endet. So investieren sie gezielt in den Ausbau von Kompetenzen und vernetzen sich mit Partnern, um Zugang zu digitalen Fähigkeiten zu erhalten.



Startups für das eigene Geschäftsmodell kaum beachtet.

Die Betrachtung von Startups spielt bei KMU im Rahmen der Reflektion des eigenen Geschäftsmodells eine eher untergeordnete Rolle. Dies zeigt, dass die Potenziale von Startups als Innovationstreiber, aber auch als Inspiration bei der Hinterfragung des eigenen Geschäftsmodells wenig erkannt wurden. Diese Lücke gilt es zukünftig zu schließen.

Dokumentation einer digitalen Strategie liegt kaum vor.

Der niedrige Wert kann viele Gründe haben. So stimmen KMU im Durchschnitt eher zu, dass sie wissen, welche Ziele sie verfolgen. Ziele werden jedoch wenig/selten dokumentiert und kommuniziert. Das deutet darauf hin, dass die strategischen Überlegungen der Geschäftsleitungen oftmals implizit sind. Jedoch geht der Fokus ohne ein bewusstes Reflektieren und Steuern mit Hilfe von dokumentierten Zielen und Maßnahmen verloren und eine fehlende Transparenz führt zu Diskrepanzen bei Mitarbeiter*innen.



01

STARTPUNKT



WARUM STRATEGIE FÜR KMU WICHTIG IST

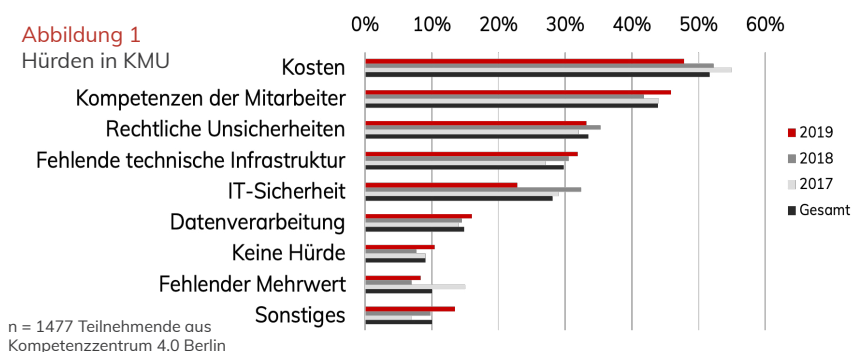
Eine systematische Herangehensweise in der digitalen Transformation beginnt auf strategischer Ebene. Wenn KMU konsequent strategisch handeln, können sie Risiken reduzieren, ihre Chancen auf eine effiziente und effektive Transformation verbessern und somit Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ausbauen.

Die digitale Transformation führt zu tiefgreifenden strategischen, organisationalen und soziokulturellen Veränderungen (Petry, 2016). Durch die Entwicklung und Nutzung neuer digitaler Technologien ändern sich Kundenerwartungen und -verhalten, werden Märkte dynamischer sowie neue Produkte und Dienstleistungen gefördert (Colombo et al., 2017). Wettbewerber erkennen die Chancen der Digitalisierung und neue Unternehmen treten in den Wettbewerb ein (Eggers & Park, 2018; Ritter & Pedersen, 2020). Diese Faktoren begründen neben finanziellen Risiken die hohe Unsicherheit bei der digitalen Transformation bei KMU. So können Fehlinvestitionen KMU in ihrem Handeln nachhaltig einschränken (Fischer et al., 2020). Gleichzeitig ermöglichen schlanke Organisationsstrukturen, flache Hierarchien, geringe Formalisierungsgrade sowie eine hohe Dichte an Wissensträgern im eigenen Unternehmen ein agiles Handeln (Chan et al., 2019; De Massis et al., 2018; Eller et al., 2020). Dabei ist zu beachten, dass sich Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter verändern.

Eine Umfrage des Kompetenzzentrums Berlin der Initiative Mittelstand Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zeigt, dass Kosten zwar die höchste Hürde bei der digitalen Transformation für KMU darstellen, allerdings bereits an zweiter Stelle fehlende Kompetenzen der Mitarbeiter folgen.

Abbildung 1

Hürden in KMU



n = 1477 Teilnehmende aus Kompetenzzentrum 4.0 Berlin

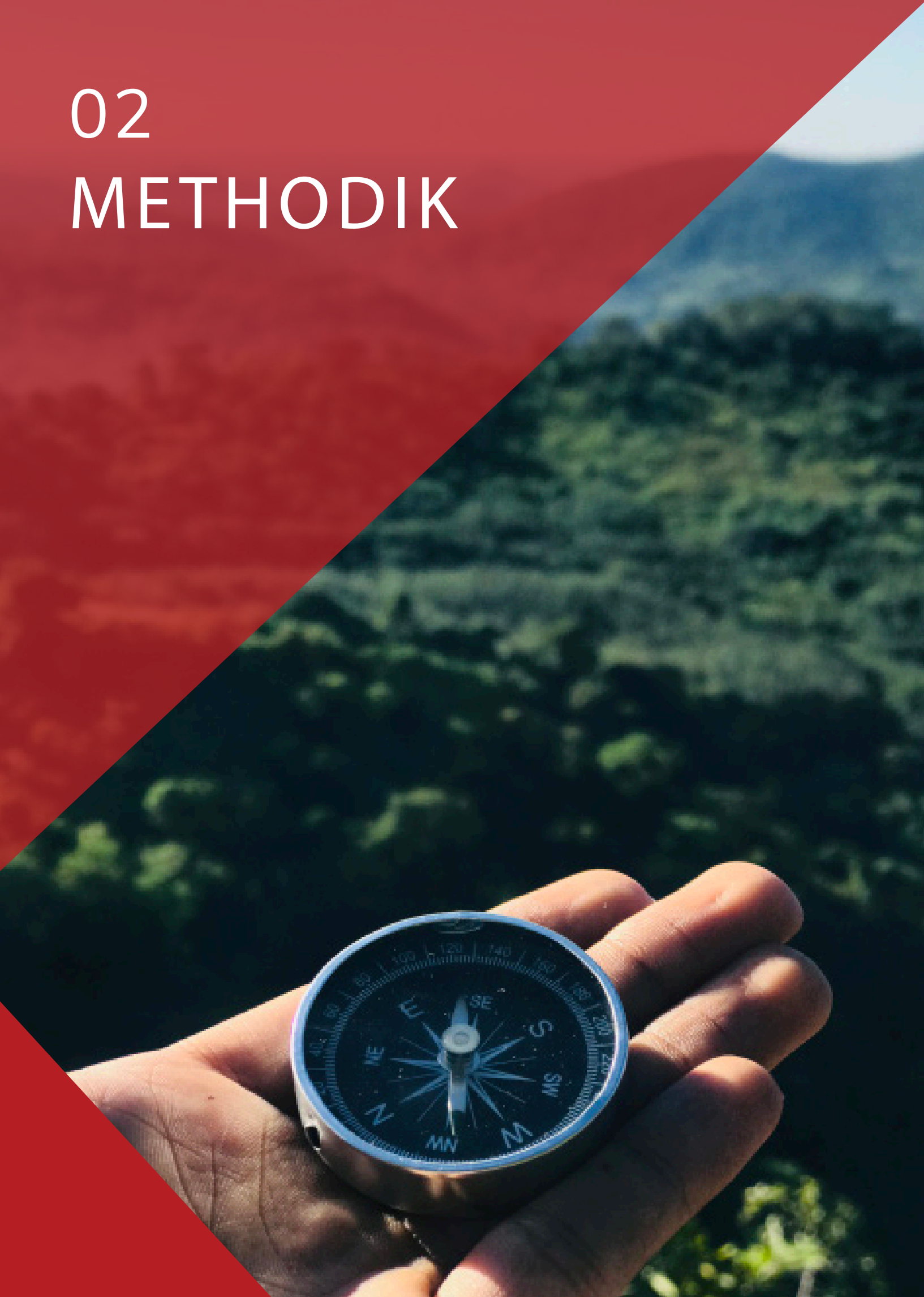
Umso wichtiger ist es, dass KMU ihr überwiegend operativ geprägtes Handeln auf Basis einer strategischen Grundlage ausrichten, um Entscheidungen zu priorisieren (Appelfeller & Feldmann, 2018; Fischer et al., 2020; Hess, 2019). Nur so können Risiken minimiert, Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt sowie Mitarbeiter gezielt weiterentwickelt werden (Hess et al., 2016).

Häufig stellt sich die Frage, wo das eigene Unternehmen bei der digitalen Transformation steht, an welcher Stelle mit der Digitalisierung angefangen werden soll und wie Maßnahmen konzipiert sowie wirksam umgesetzt werden können. Hierfür ist die Beobachtung und Bewertung der Entwicklungen und Trends auf dem Markt sowie weiterer Aspekte der Unternehmensumwelt erforderlich. Gleichzeitig ist die interne Perspektive zu berücksichtigen, um eine Einschätzung zu vorhandenen und erforderlichen Ressourcen zu erhalten (Becker et al., 2009; Berghaus & Back, 2016; Hess, 2019). Gerade dieses systematische Herangehen ist jedoch für viele Unternehmen schwierig.

Ein Instrument, das hilft mit diesem Problem umzugehen, ist der „Digitalcheck Mittelstand“. Der Digitalcheck unterstützt Unternehmen dabei, eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und mit Blick auf die digitale Transformation das eigene Unternehmen systematisch einzuschätzen sowie Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen.

02

METHODIK



WAS IST DER DIGITALCHECK MITTELSTAND?

Der Digitalcheck Mittelstand ermöglicht KMU eine umfassende Selbsteinschätzung zum Stand der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen. Die Dimensionen und Fragen des Digitalchecks beruhen auf einer Analyse aktueller wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse.

Umfassende Analyse als Grundlage zur Entwicklung des Digitalcheck Mittelstand

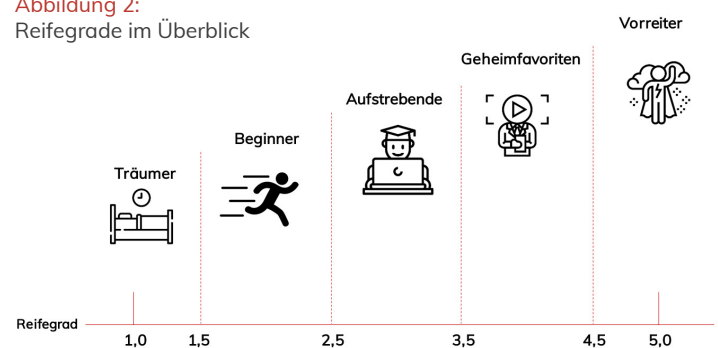
Die erste Version des Digitalchecks war mit 148 Fragen ein sehr umfassendes Instrument zur Erfassung der Ist-Situation von Unternehmen in der digitalen Transformation. In der zweiten Version aus dem Frühjahr 2020 ist das Analyseinstrument mit weniger als 100 Fragen deutlich übersichtlicher geworden und hat trotzdem an Präzision zugenommen. Die Wissenschaftler*Innen am Fachgebiet für IT-Entrepreneurship des Hasso-Plattner-Instituts an der Universität Potsdam haben insgesamt 94 Modelle im Kontext der digitalen Transformation analysiert und mit Hilfe einer computergestützten qualitativen Datenanalyse ausgewertet.

Zudem wurden insbesondere Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen herausgearbeitet und bei der Modellentwicklung berücksichtigt (De Massis et al., 2018). Es ergaben sich sieben Dimensionen für den vorliegenden Digitalcheck Mittelstand: Strategie, Kunden, Produkte und Dienstleistungen, Prozesse, Organisation, IT-Infrastruktur und Umwelt. Die sieben Dimensionen unterteilen sich in weitere 19 Sub-Dimensionen. Weitere Informationen zur Entwicklung und Ausgestaltung der einzelnen Dimensionen des Digitalchecks finden Sie in unserem [White Paper: Reifegradmessung zur digitalen Transformation von KMU](#).

Fünf Reifegrade als Orientierung

Die Erfassung des unternehmensindividuellen Reifegrads erfolgt in jeder Dimension in jeweils fünf Entwicklungsstufen. Die niedrigste Entwicklungsstufe wird durch das an der Transformation kaum interessierte Unternehmen – Träumer – beschrieben. Die zunehmende Reife wird über die Stufen Beginner, Aufstrebende, Geheimfavoriten, sowie Vorreiter erfasst. Nachdem pro Dimension der Reifegrad ermittelt wurde, wird ein Durchschnittswert gebildet, welcher den Gesamtreifegrad des Unternehmens ergibt.

Abbildung 2:
Reifegrade im Überblick



Mehr Informationen zum [Digitalcheck Mittelstand](#) erhalten Sie in unserem White Paper.

Nicht nur eine Messung



Hier geht es zum [Digitalcheck](#).

Der Digitalcheck steht online frei zur Verfügung. Die Nutzer*innen erhalten nach der Durchführung der Messung einen ausführlichen Bericht, der neben der Einschätzung des digitalen Reifegrades auch Handlungsempfehlungen ableitet. Zudem können Unternehmen einen QuickCheck durchführen. Ziel des Digitalchecks ist es, neben einer Einschätzung des Status Quo auch Impulse und Anregungen zum Nachdenken zu geben. Mit Hilfe des Digitalcheck Mittelstand erhalten die teilnehmenden Unternehmen profunde Einblicke in die wichtigsten Themenstellungen und Begriffe, die mit der digitalen Transformation verbunden sind. Sie erhalten Anregungen, die digitale Transformation in ihrem Unternehmen aktiv zu gestalten.

Der Digitalcheck steht online frei zur Verfügung. Die Nutzer*innen erhalten nach der Durchführung der Messung einen ausführlichen Bericht, der neben der Einschätzung des digitalen Reifegrades auch Handlungsempfehlungen ableitet. Zudem können Unternehmen einen QuickCheck durchführen. Ziel des Digitalchecks ist es, neben einer Einschätzung des Status Quo auch Impulse und Anregungen zum Nachdenken zu geben. Mit Hilfe des Digitalcheck Mittelstand erhalten die teilnehmenden Unternehmen profunde Einblicke in die wichtigsten Themenstellungen und Begriffe, die mit der digitalen Transformation verbunden sind. Sie erhalten Anregungen, die digitale Transformation in ihrem Unternehmen aktiv zu gestalten.

Abbildung 4: Reifegradmodell zur digitalen Transformation und seine Dimensionen und Sub-Dimensionen im Überblick

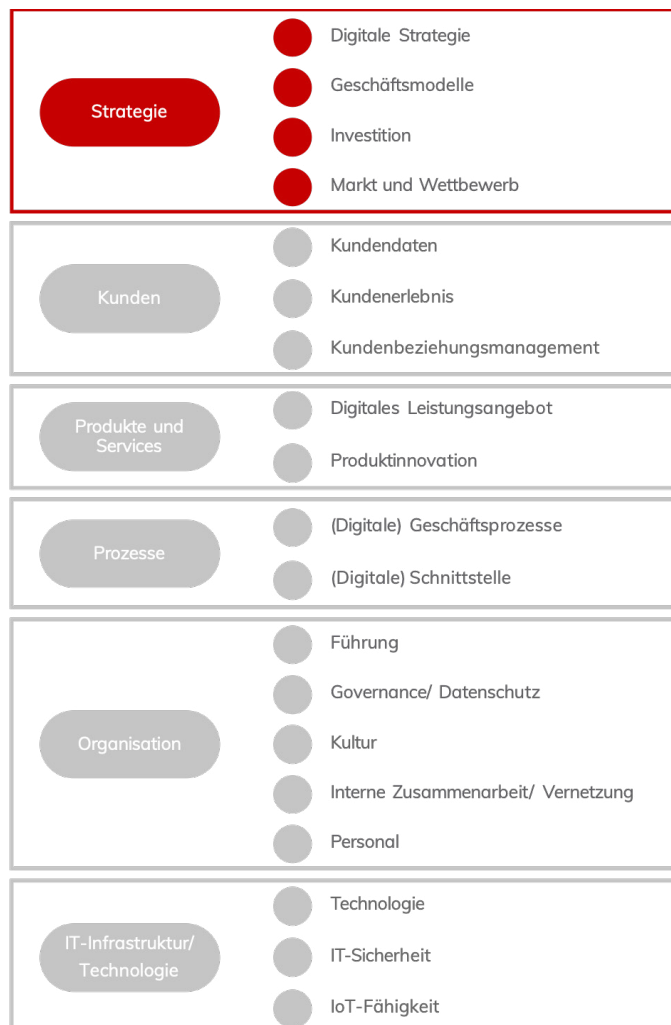


Abbildung 3: Auszug Digitalcheck Mittelstand



Strategie als Ausgangspunkt

Eine Strategie bildet die Grundlage für die zielgerichtete Ausrichtung eines Unternehmens. Daher wird die Dimension Strategie, als Ausgangspunkt für das unternehmerische Handeln in diesem ersten Report zum Digitalcheck Mittelstand betrachtet. Die Dimension Strategie besteht aus den vier Sub-Dimensionen: Digitale Strategie, Geschäftsmodell, Investition sowie Markt und Wettbewerb.

03

ERGEBNISSE



DIGITALCHECK

ERGEBNISSE ZUM STRATEGISCHEN HANDELN IN KMU

Die Ergebnisse zeigen, dass strategische Arbeit in KMU noch nicht konsequent genug umgesetzt wird.

Für den Ergebnisteil dieses Berichts betrachten wir zunächst die Teilnehmenden. Anschließend werfen wir einen Blick auf die übergeordneten Ergebnisse der Dimension Strategie bevor wir auf die Einzelergebnisse der jeweiligen Sub-Dimensionen Digitale Strategie, Geschäftsmodell, Investitionen sowie Markt und Wettbewerb eingehen. Ergänzend werden Fallbeispiele vorgestellt, in denen KMU sich aktiv mit Strategiearbeit beschäftigt haben.

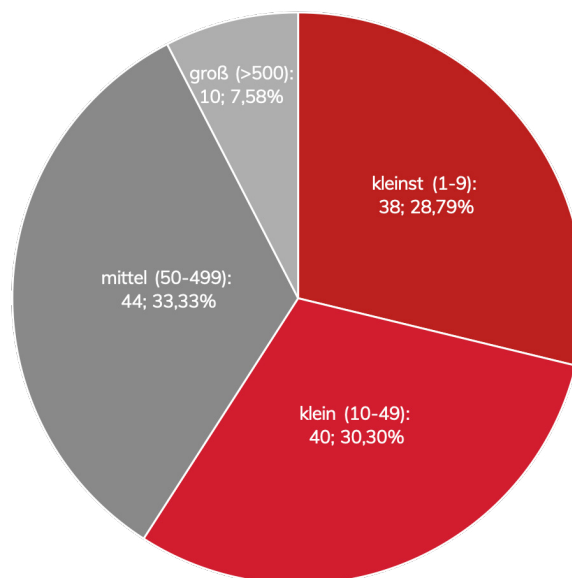
Teilnehmende

Die Ergebnisse ergeben sich aus der Erhebung von Juni 2019 bis April 2020. Insgesamt haben 132 Unternehmen den Digitalcheck und QuickCheck zur Dimension Strategie ausgefüllt. Die Einordnung in kleine und mittelständische Unternehmen erfolgt anhand der Kriterien zur Unternehmensgröße des IfM Bonn (2016). Im Rahmen der Auswertung werden Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von bis zu 9 Beschäftigten in der Kategorie Kleinunternehmen, bis 49 Mitarbeitende als Kleinunternehmen und bis 499 Mitarbeitende als mittlere Unternehmen erfasst. Aufgrund der ganzheitlichen Betrachtung haben auch große Unternehmen an der Untersuchung teilgenommen.

Teilnehmende nach Unternehmensgröße

Der überwiegende Teil der Unternehmen sind Kleinst- und Kleinunternehmen (59,09 %). Zudem haben zehn Großunternehmen an der Online-Selbsteinschätzung teilgenommen, deren Daten für die Auswertung berücksichtigt wurden. Im Folgenden wird die Teilnehmerstruktur kurz dargestellt.

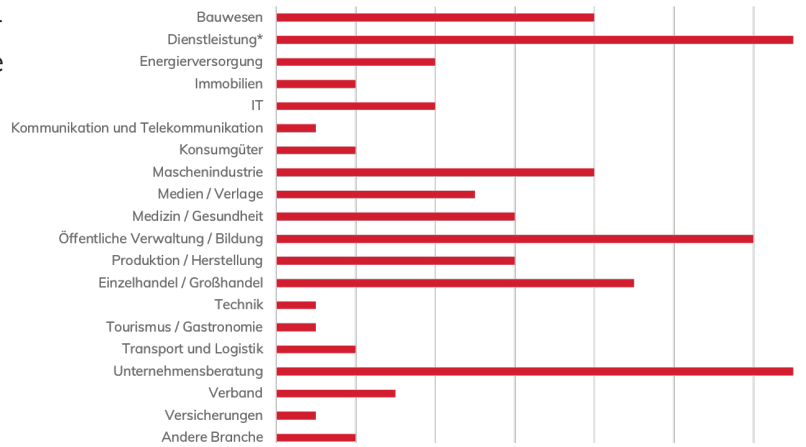
Abbildung 5:
Teilnehmende nach Unternehmensgröße



Teilnehmende nach Branche

Die Verteilung der Unternehmen nach Branche ist sehr heterogen. Daher lässt sich kein Schwerpunkt feststellen. Die Heterogenität der Teilnehmenden nach Branchen bestätigt die breite Anwendbarkeit des Modells.

Abbildung 6:
Teilnehmende nach Branche



* z. B. Rechtsberatung, Sonderreinigung, Werstatt

Position im Unternehmen und Unternehmensbereich der Teilnehmenden

Über die Hälfte der Teilnehmenden sind Geschäftsführende (58 %). Das Ergebnis war dahingehend zu erwarten, da insbesondere in KMU die Geschäftsleitung für Veränderungen im eigenen Unternehmen verantwortlich ist. Die Geschäftsleitung gilt deshalb auch oftmals als Treiber der Digitalisierung in KMU. Das mittlere Management und Mitarbeitende teilen sich fast gleichmäßig auf. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen zu den Unternehmensbereichen wider. Knapp ein Drittel (30,30 %) der Teilnehmenden setzt sich mit strategischen Fragestellungen sowie Unternehmensentwicklung auseinander. Wenige Teilnehmende sind in funktionalen bzw. administrativen Bereichen tätig.

Abbildung 7:
Position im Unternehmen

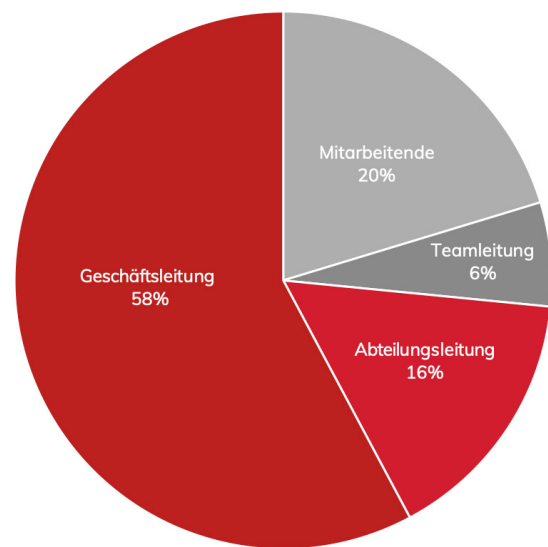
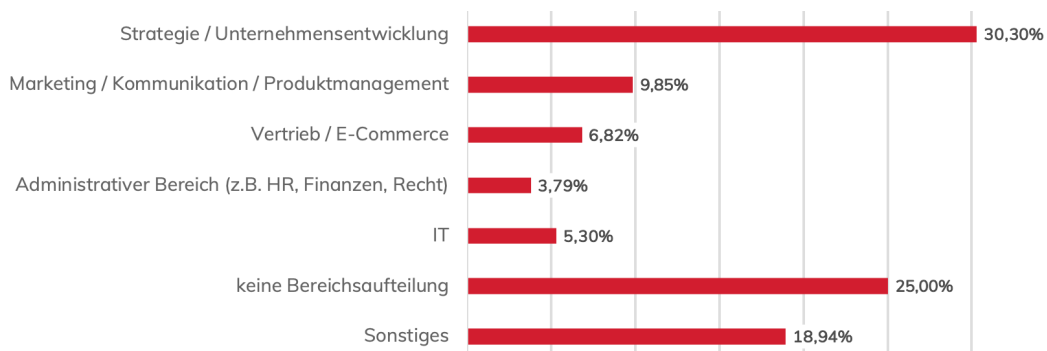


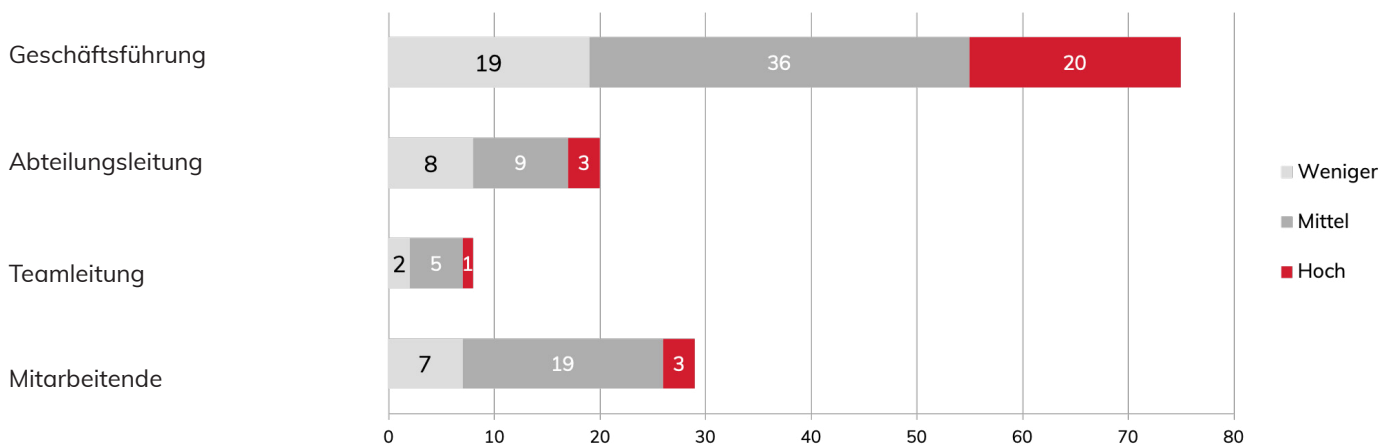
Abbildung 8:
Unternehmensbereich



Erfahrung mit der digitalen Transformation

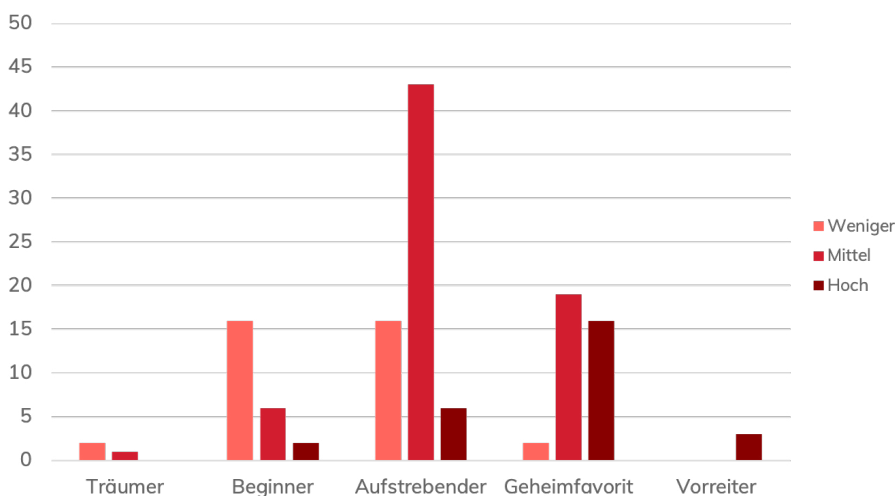
Bei der Selbsteinschätzung zur Erfahrung mit der digitalen Transformation schätzen sich Geschäftsführende höher ein als die anderen Teilnehmenden in den Positionen Abteilungsleitung, Teamleitung und Mitarbeitende. Dabei ist interessant, dass sich vor allem Abteilungsleitende weniger erfahren bei dieser Selbsteinschätzung fühlen, obwohl diese oftmals für die Umsetzung der strategischen Vorgaben verantwortlich sind. Jedoch sind an dieser Stelle die eher geringen Fallzahlen bei der Aussagekraft zu berücksichtigen.

Abbildung 9
Erfahrungen mit der digitalen Transformation



Auswirkungen der Erfahrungen mit der digitalen Transformation der Teilnehmenden auf die Einschätzung der Unternehmensreife

Abbildung 10:
Auswirkung der Erfahrung mit der digitalen Transformation

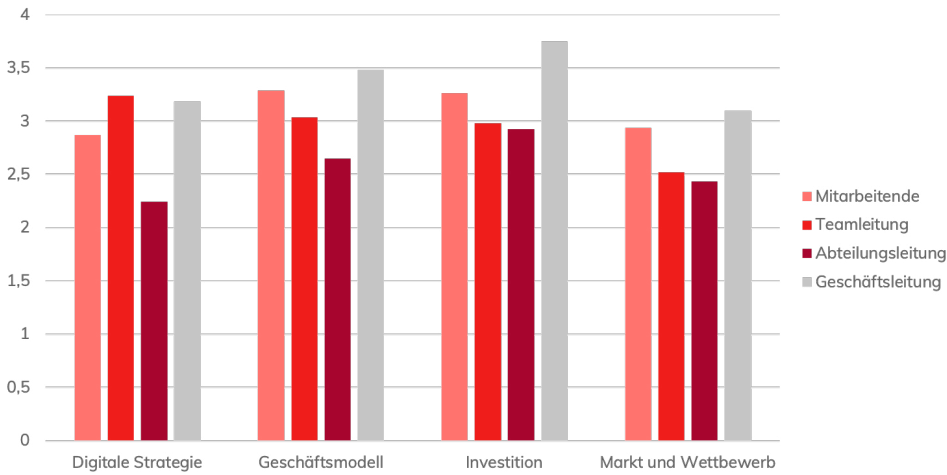


Die Ergebnisse zeigen, dass Teilnehmende, die ihre Erfahrung mit der digitalen Transformation vergleichsweise hoch einschätzen, tendenziell auch die Reife ihres Unternehmens höher einschätzen. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Unternehmen, in denen diese Teilnehmenden arbeiten, sich bereits länger mit der Digitalisierung auseinandersetzen und somit allgemein weiter fortgeschritten sind. Die Teilnehmenden haben in diesem Zuge mehr Erfahrungen in der digitalen Transformation in den Unternehmen gesammelt und schätzen somit die Unternehmen auch als reifer ein. Die subjektive Wahrnehmung ist hier allerdings als Limitation zu berücksichtigen.

Auswirkung der Position der Teilnehmenden auf die Einschätzung der Unternehmensreife

Teilnehmende aus dem mittleren Management, insbesondere Abteilungsleitende, schätzen das eigene Unternehmen mit Blick auf die digitale Transformation tendenziell weniger reif ein. Teilnehmende aus der Geschäftsleitung schätzen vor allem in der Sub-Dimension Investitionen ihre Unternehmen reifer ein. Dies kann eventuell damit zusammenhängen, dass sie Investitionsentscheidungen eigenständig tätigen und dies aus subjektiver Sicht an eine hohe Legitimation knüpfen. Gleichzeitig kann eine Informationsasymmetrie gegenüber anderen Positionen vorliegen.

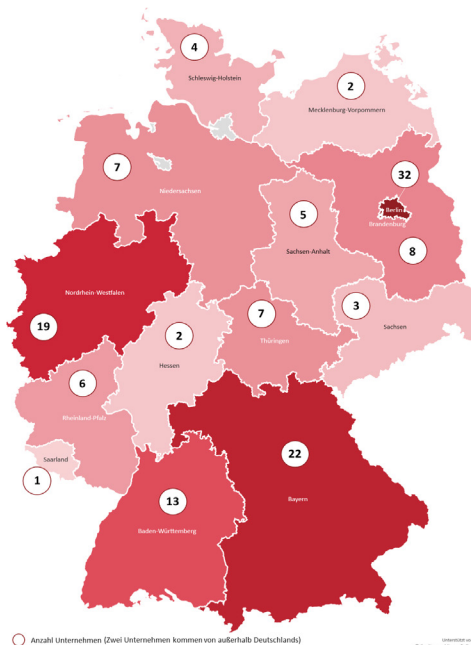
Abbildung 11
Auswirkung der Position auf die Einschätzung der Unternehmensreife



Sitz der Unternehmen

Die befragten Unternehmen sind, bis auf zwei, in Deutschland ansässig. Die meisten Unternehmen haben ihren Sitz in Berlin, Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen.

Abbildung 12:
Sitz der Unternehmen

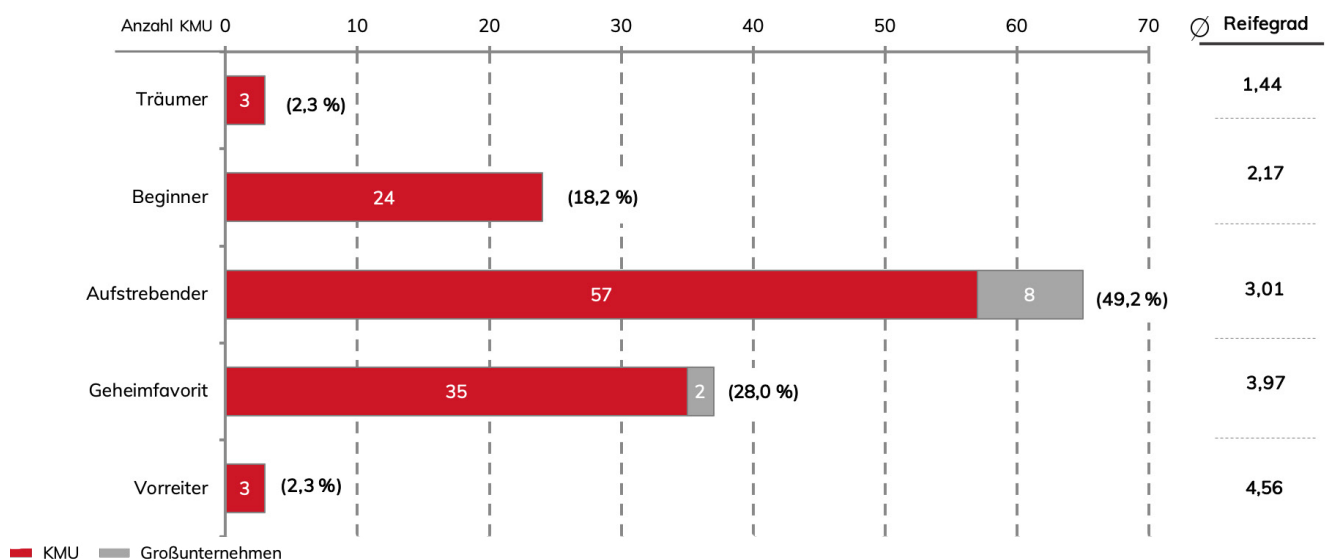


STRATEGIE UND DIGITALE TRANSFORMATION

Innerhalb der strategischen Sub-Dimensionen gibt es mit Blick auf die Unternehmensgrößen teilweise große Unterschiede.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt zunächst für die übergeordnete Dimension Strategie. Anschließend werden Einblicke aus den Sub-Dimensionen Digitale Strategie, Geschäftsmodell, Investition sowie Markt und Wettbewerber vorgestellt.

Abbildung 13:
Aufteilung der KMU nach Reifegraden



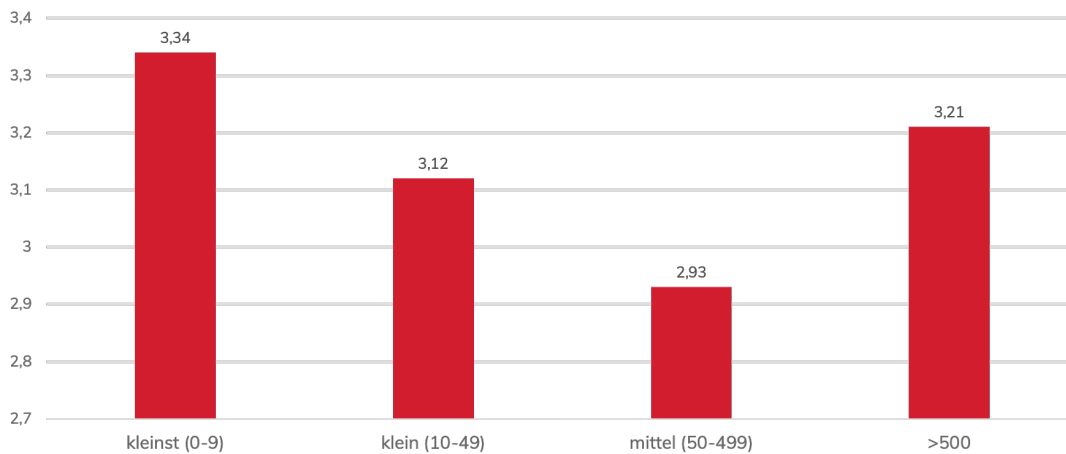
Auswertung der Dimension Strategie

Knapp die Hälfte der KMU (47 %) erreichen insgesamt einen mittleren Reifegrad in der Dimension Strategie und ordnet sich somit als Aufstrebende ein. Zudem ordnen sich acht Großunternehmen ebenfalls in diese Kategorie ein, womit insgesamt ca. 49 % der Teilnehmenden den mittleren Reifegrad erreichen. Darüber hinaus setzen im Vergleich ca. 31 % der teilnehmenden KMU die strategische Arbeit konsequenter um und schätzen sich fol-

lich als Geheimfavorit oder Vorreiter ein. Das heißt, dass sie unter anderem konsequenter eindeutige Ziele zur Digitalisierung aus ihren Strategien ableiten, die digitale Strategie besser kommunizieren sowie für die Realisierung klare Verantwortlichkeiten festlegen und einen Umsetzungsplan verfolgen. Die zehn großen Unternehmen ordnen sich jeweils in den Kategorien Aufstrebende und Geheimfavoriten ein.

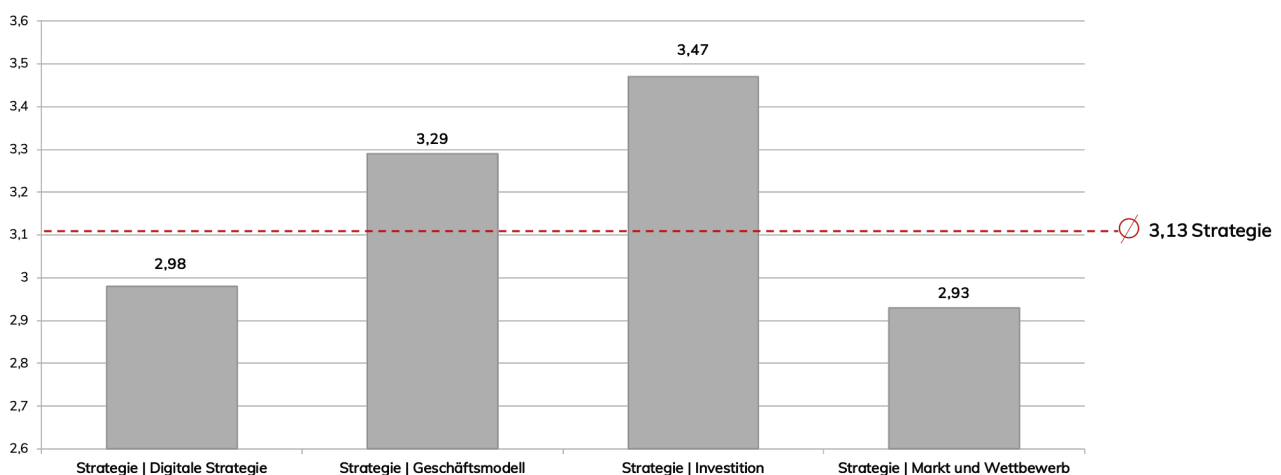
Die Betrachtung der Reifegrade nach Unternehmensgröße zeigt, dass sich die Kleinstunternehmen am stärksten einschätzen. Eine Begründung hierfür kann darin liegen, dass bspw. auch nach der Schnelligkeit bei Investitionsentscheidungen für digitale Maßnahmen gefragt wurde. Hier schneiden die Kleinstunternehmen besonders hoch ab, da Entscheidungen von weniger formalen und organisationalen Strukturen abhängen.

Abbildung 14:
Reifegrad in Strategie nach Unternehmensgröße



Die Auswertung der Sub-Dimensionen zeigt, dass KMU bereit sind zu investieren. Zudem setzen sie sich mit Geschäftsmodellen auseinander. Die systematische Herangehensweise hingegen sollte weiter ausgebaut werden. Interessant ist, dass Markt und Wettbewerber weniger konsequent betrachtet werden als die anderen Sub-Dimensionen. Dabei können insbesondere Startups mit neuen digitalen Lösungen potenzielle Wettbewerber für KMU werden und deren Kundenstamm „angreifen“.

Abbildung 15:
Erreichte Reifegrade in der Dimension Strategie und in den Sub-Dimensionen



Die Unternehmen erreichen unabhängig von der Größe die höchsten Werte in der Sub-Dimension Investition. Mittelgroße Unternehmen erreichen bei dieser Sub-Dimension den geringsten Wert.

Bei der Erfahrung mit der digitalen Transformation zeigt sich, dass die jeweiligen Einschätzungen mit den erreichten Reifegraden für Strategie korrelieren. So erreichen Unternehmen, bei denen die Teilnehmenden eine hohe Selbsteinschätzung bei der Erfahrung mit der digitalen Transformation angegeben haben, im Durchschnitt den höchsten Wert in der Dimension Strategie und die mit geringer Selbsteinschätzung insgesamt auch den geringsten Wert. Dabei ist zu beachten, dass diese Auswertung die Gesamtdurchschnittswerte darstellt.

Abbildung 16: Reifegrade nach Unternehmensgröße, Strategie (Gesamt) und Sub-Dimension

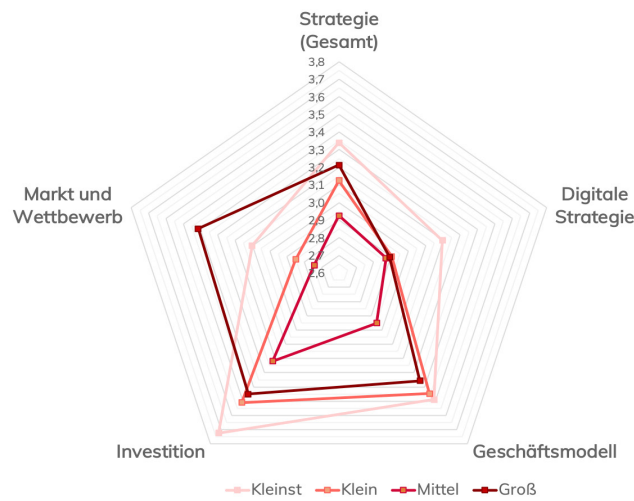
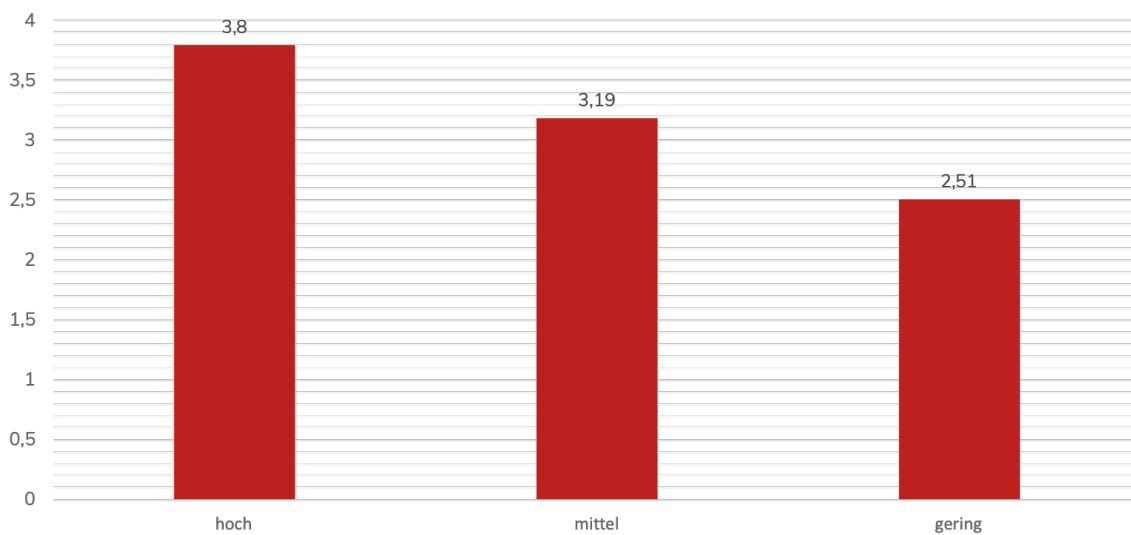


Abbildung 17: Erreichte Reifegrade nach Erfahrung in der digitalen Transformation



Im Folgenden werden die jeweiligen Sub-Dimensionen einzeln betrachtet. Hierbei werden die erreichten Reifegrade nach Stufen und Unternehmensgröße sowie ausgewählte Fragestellungen vorgestellt.

AUSWERTUNG DER SUB-DIMENSIONEN

Die Einteilung der KMU nach den festgelegten Stufen (vgl. Abbildung 10: Aufteilung der KMU nach Reifegraden) auf Grundlage der erreichten Reifegrade auf der Gesamtebene Strategie wird für die Auswertung der jeweiligen Sub-Dimensionen aus Gründen der Vereinfachung beibehalten. Das bedeutet, dass beispielsweise die KMU, die insgesamt bei Strategie als Träumer eingestuft wurden, auch bei den Auswertungen in den Sub-Dimensionen die Träumer darstellen. Dadurch können jedoch beispielsweise Träumer in einer Sub-Dimension insgesamt die Stufe Beginner erreichen, wenn sie einen höheren Wert als 1,5 erreichen (Träumer ≤ 1,5).

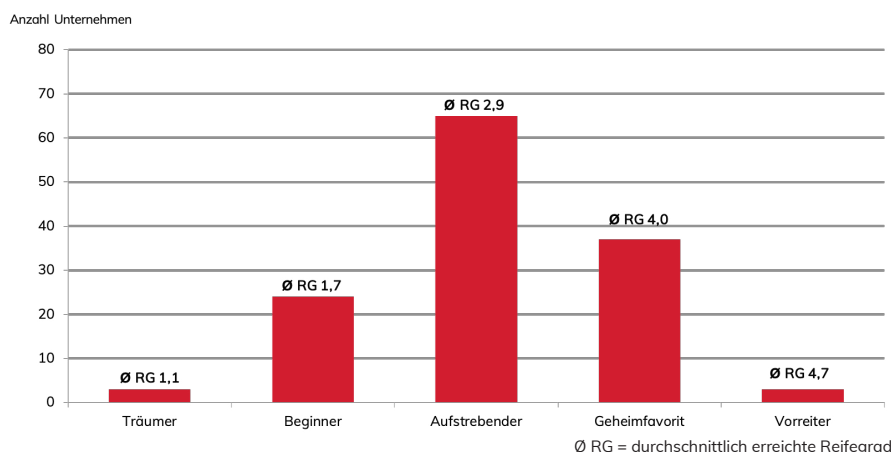
Digitale Strategie

Die Unternehmen der Kategorie Aufstrebende erreichen insgesamt einen durchschnittlichen Reifegrad von 2,9. Die Träumer (1,1) und Beginner (1,7) erreichen in ihrer Kategorie verhältnismäßig niedrige Werte. Hier besteht noch viel Aufholpotenzial. Die Geheimfavoriten erreichen bei der Selbsteinschätzung den Reifegrad 4,0. Hohe Werte erreichen auch die beiden

2,98

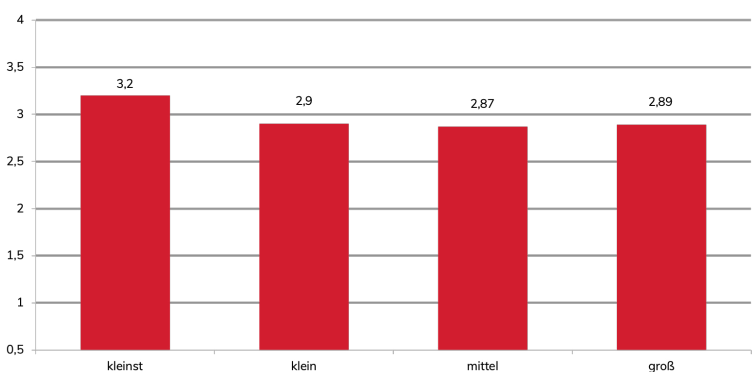
Durchschnittlicher Reifegrad

Abbildung 18: Erreichte Reifegrade in Sub-Dimension Digitale Strategie nach Stufen



Mit Blick auf die Unternehmensgröße erreichen die Kleinstunternehmen im Durchschnitt den höchsten Reifegrad bei der digitalen Strategie. Die Auswertungen einzelner Fragen zeigen, dass Kleinstunternehmen besonders gut bei jenen Fragestellungen abschneiden, die für Kleinstunternehmen einfacher umzusetzen sind. Dazu zählen bspw. die Aussagen, dass sie wissen, welche Ziele sie bei der Digitalisierung verfolgen sowie dass die Digitalisierung in allen Bereichen vorangetrieben wird. Hier ergeben sich Vorteile aus der geringen Größe.

Abbildung 19: Erreichte Reifegrade in Sub-Dimension Digitale Strategie nach Unternehmensgröße

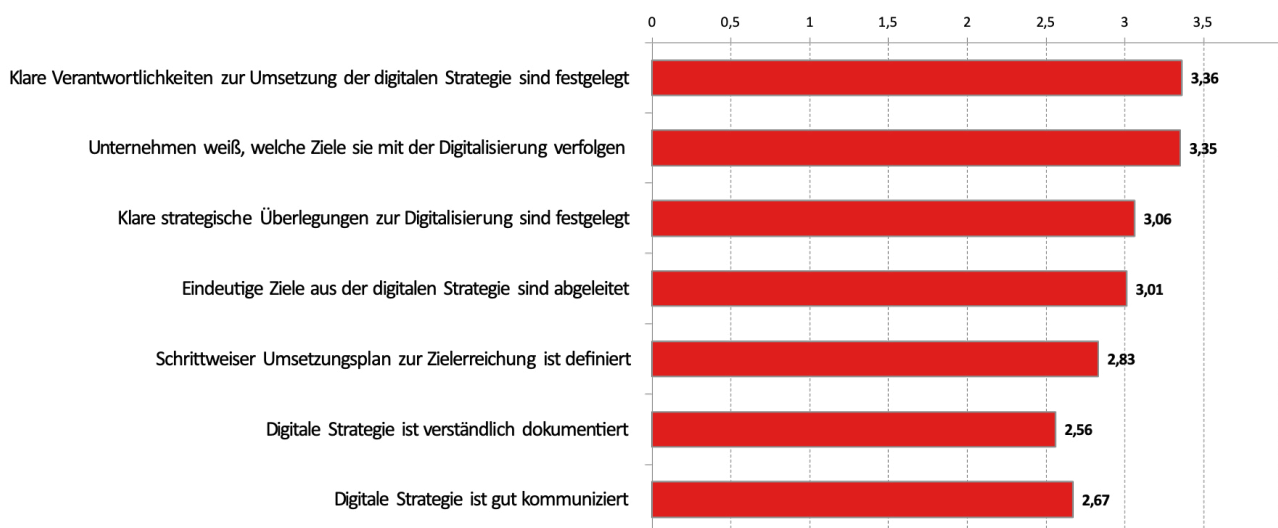


(1) Der Begriff ‚Unternehmen‘ beinhaltet die teilnehmenden KMU und die 10 Großunternehmen. Da in der Selbsteinschätzung keine spürbaren Unterschiede vorliegen, werden bei Unternehmen die KMU und Großunternehmen im Folgenden zusammengefasst betrachtet.

Bei genauer Betrachtung erreichen die Unternehmen im Durchschnitt die höchsten Werte bei der Festlegung der Verantwortlichkeiten (3,36) sowie bei der Angabe, dass sie wissen, welche Ziele sie mit der Digitalisierung verfolgen (3,35). Das sind zwei wichtige Grundlagen für die digitale Transformation. Unternehmen, die für diese Fragen hohe Selbsteinschätzungen (4 und 5) vornehmen, berücksichtigen zudem alle Unternehmensbereiche in ihrer digitalen Strategie (je 3,86 und 4,07) im Gegensatz (je 2,63 und 2,45) zu Unternehmen, die niedrige bis durchschnittliche (1 bis 3) Werte angeben. Die weiteren Auswertungen zeigen, dass die Unternehmen hingegen mäßig

konsequent klare strategische Überlegungen zur Digitalisierung festlegen (3,06) und somit auch nur einen mittleren Reifegrad bei der Ableitung eindeutiger Ziele aus der digitalen Strategie erreichen (3,01). Darin kann auch die Ursache für die geringeren Werte bei der Definition einer Roadmap (2,83) sowie bei der Kommunikation der digitalen Strategie liegen (2,67). Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Kommunikation zu einer digitalen Strategie bei den Reifegradstufen Träumer (1,0), Beginner (1,5) und Aufstrebende (2,39) gering ist. Hingegen ist die digitale Strategie bei den Stufen Geheimfavoriten und Vorreiter gut kommuniziert (3,73) und verständlich dokumentiert (3,6).

Abbildung 20: Werte von ausgewählten Fragen in Sub-Dimension Digitale Strategie



Fazit Digitale Strategie

Eine wichtige Voraussetzung ist mit der Festlegung der Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der digitalen Strategie gegeben. Jedoch zeigen die Auswertungen, dass eine konkrete Formalisierung einer digitalen Strategie bei den Kleinst- bis mittelgroßen Unternehmen konsequenter umgesetzt werden sollte. Dies beginnt mit der Festlegung messbarer Ziele. Nur mit eindeutigen Zielen ist es möglich, die Geschwindigkeit und Qualität von wichtigen Entscheidungen zu erhöhen und einen schrittweisen Umsetzungsplan aufzustellen. Mit Hilfe eines klaren Fahrplans können KMU ihre Handlungen prio-

risieren und Ressourcen effektiv einsetzen. Damit gelingt es, das operative Tagesgeschäft in strategische Bahnen zu lenken. Die Dokumentation der digitalen Strategie ist dabei eine Grundlage, um den Mitarbeitenden zu kommunizieren, wie das Unternehmen zukünftig handeln möchte. Denn die Kommunikation der digitalen Strategie ist erfolgskritisch, um Mitarbeitende von Anfang an bei der digitalen Transformation mitzunehmen. Denn nur mit der Akzeptanz des gesamten Teams, wird die aktive Gestaltung der Zukunft gelingen.

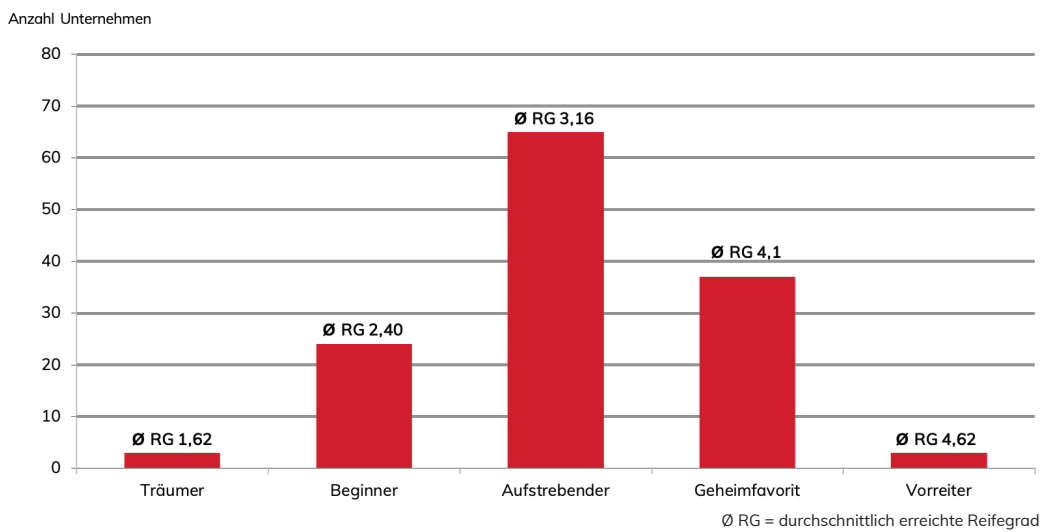
Geschäftsmodell

Die Auswertungen in der Sub-Dimension Geschäftsmodell zeigen, dass sich die befragten Unternehmen im Vergleich mit der digitalen Strategie mehr mit dem Geschäftsmodell direkt auseinandersetzen als bspw. mit ihrer Umwelt. So erreichen bis auf die Vorreiter, die anderen Reifegradstufen durchschnittlich einen höheren Reifegrad in dieser als in der Sub-Dimension Digitale Strategie. Insbesondere die Beginner machen hier einen größeren Sprung und grenzen sich von den Träumern ab.

3,29

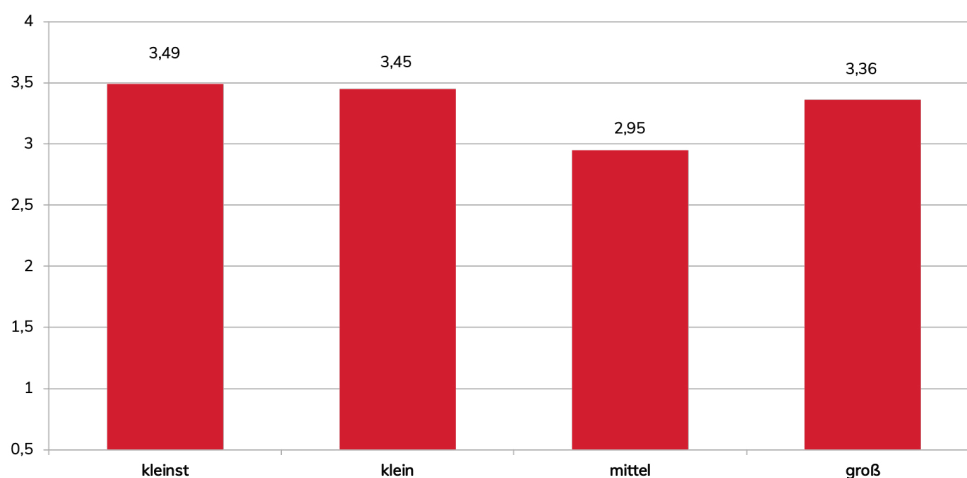
Durchschnittlicher Reifegrad

Abbildung 21: Erreichte Reifegrade in der Sub-Dimension Geschäftsmodell nach Stufen



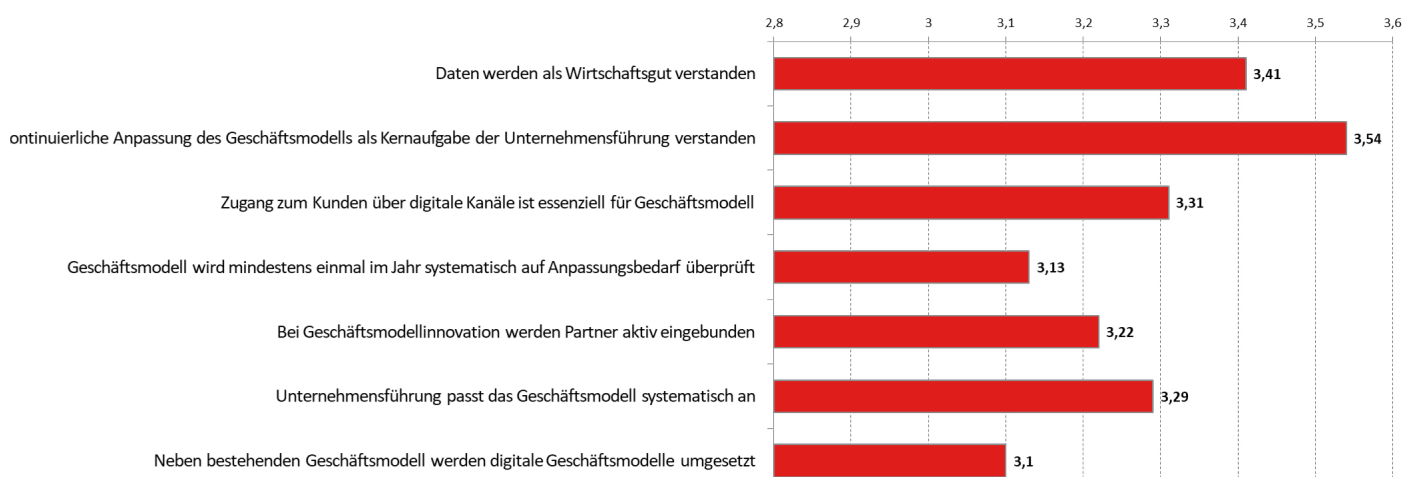
Die Kleinst- und Kleinunternehmen erreichen gegenüber den mittleren und größeren Unternehmen einen höheren Reifegrad auf der Geschäftsmodellebene. Die mittelgroßen Unternehmen erreichen den geringsten Wert (2,95). Mit Blick auf die einzelnen Fragen zeigt sich, dass die mittleren Unternehmen insbesondere bei digitalen Zugängen zum Kunden sowie einem digitalen Geschäftsmodell eine deutlich geringere Einschätzung vornehmen.

Abbildung 22: Reifegrade Geschäftsmodell nach Unternehmensgröße



Die wirtschaftliche Bedeutung von Daten wird nicht von allen Unternehmen hoch eingeschätzt (3,42). Insgesamt liegen die Ergebnisse aller Fragestellungen im Durchschnitt zwischen den Werten 3,1 und 3,5. Das zeigt, dass grundlegende Ansätze zur systematischen Geschäftsmodellinnovation vorliegen. Der höchste Wert wird bei der Aussage erreicht, dass die Unternehmensführung die Anpassung des Geschäftsmodells als Kernaufgabe verstanden hat (3,54). Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um die methodischen Kompetenzen für die Überprüfung und Anpassung des Geschäftsmodells auszubauen. Einen etwas höheren Stellenwert erreicht der digitale Kundenzugang bei Kleinst- und Kleinunternehmen (3,6) sowie bei den Großunternehmen (3,80). Die mittelgroßen Unternehmen fallen diesbezüglich etwas ab (2,68). Die aktive Einbindung der Partner bei der Geschäftsmodellinnovation erfolgt nach Einschätzung der Unternehmen ebenfalls nur teilweise (3,22).

Abbildung 23: Werte von ausgewählten Fragen in der Subdimension Geschäftsmodell



Fazit Geschäftsmodell

Die Unternehmen stellen sich im Vergleich zur Digitalen Strategie besser bei dem Thema Geschäftsmodell auf. Die Teilnehmenden verstehen die Anpassung des Geschäftsmodells überwiegend als Kernaufgabe der Unternehmensführung. Dies ist eine wichtige Grundlage, um die systematische Überprüfung und Anpassung des Geschäftsmodells voranzutreiben. Es zeigt sich jedoch auch, dass nicht alle Unternehmen Daten als wichtiges Wirtschaftsgut betrachten. Dies kann damit zusammenhängen, dass Daten für das aktuelle Geschäftsmodell bisher wenig bedeutsam sind.

Ferner werden auch nur mittelmäßige Werte bei der Bedeutung digitaler Kundenzugänge erreicht. Daher ist es umso wichtiger, dass KMU damit anfangen, konsequenter die Bedeutung von Daten und digitalen Kundenzugängen für das eigene zukünftige Geschäftsmodell systematisch zu hinterfragen. Die Einbindung von Partnern bei der Geschäftsmodellinnovation ist ebenfalls nur mittelmäßig ausgeprägt. Die Zusammenarbeit mit den Partnern kann bei der digitalen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells jedoch wichtige Schnittstellen und Impulse für KMU liefern.

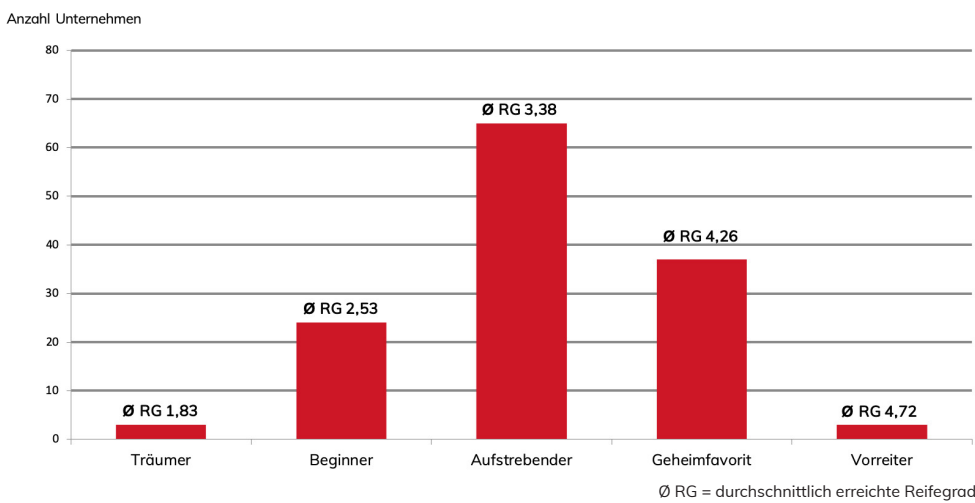
Investition

Der durchschnittliche Reifegrad für die Sub-Dimension Investition ist mit einem Wert von 3,47 im Vergleich zu den anderen Sub-Dimensionen der höchste erreichte Reifegrad. Er übersteigt somit auch den der Dimension Geschäftsmodell. Alle Unternehmen erreichen hier durchschnittlich einen höheren Reifegrad als auf den anderen Sub-Dimensionen. Dies deutet an, dass KMU grundsätzlich der digitalen Transformation offen gegenüberstehen und bereit sind, in Maßnahmen zu investieren.

3,47

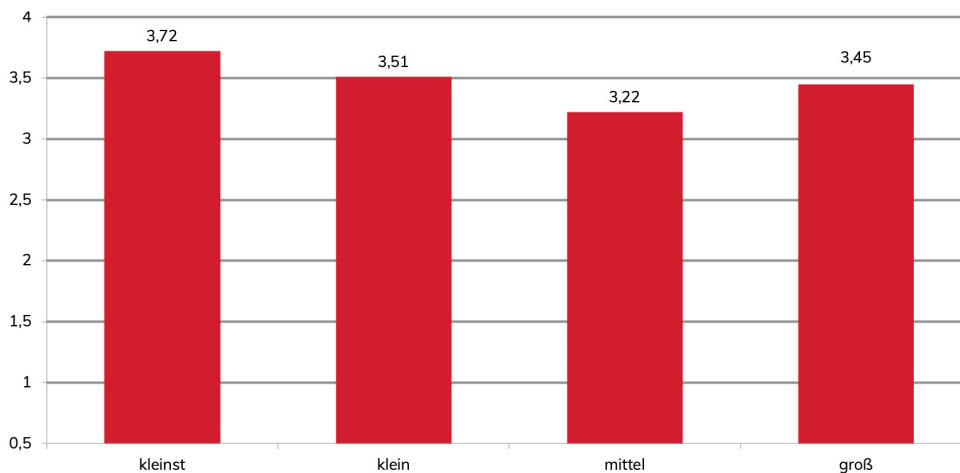
Durchschnittlicher Reifegrad

Abbildung 24: Erreichte Reifegrade in der Sub-Dimension Investition nach Stufe



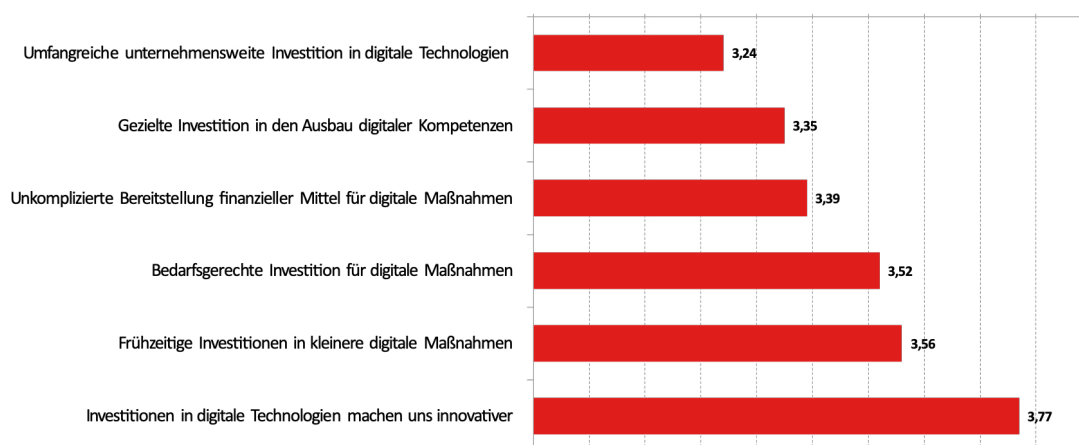
Die Kleinstunternehmen erreichen in dieser Dimension den höchsten Reifegrad (3,72). Dies kann damit zusammenhängen, dass aufgrund der schlankeren Strukturen Investitionsentscheidungen schnell getroffen und getätigt werden können. Die mittelgroßen Unternehmen erreichen in dieser Sub-Dimension den geringsten Wert. Bei der detaillierten Betrachtung fällt auf, dass die mittelgroßen Unternehmen vor allem stärker in den Ausbau digitaler Kompetenzen investieren sollten. Hier erreichen sie den niedrigsten Wert (2,89).

Abbildung 25: Reifegrade der Sub-Dimension Investition nach Unternehmensgröße



Die Auswertung der einzelnen Fragen zeigt, dass die wesentlichen Voraussetzungen für Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen erfüllt werden. Insbesondere die Fragestellungen zu bedarfsgerechten und frühzeitigen Investitionen in digitale Maßnahmen erreichen vergleichsweise höhere Reifegrade (3,52 / 3,56). Interessant ist, dass die KMU ihre Investitionen überwiegend dahingehend effektiv einschätzen, indem sie angeben, dass durch die Investitionen die KMU innovativer werden. Den geringsten Wert erreichen bei dieser Fragestellung die Großunternehmen mit einem Wert von 3,3. Im Vergleich zu den anderen Fragen erreichen Investitionen in digitale Kompetenzen über alle Unternehmensgrößen hinweg durchschnittlich einen geringeren Wert (3,35). Dies hängt damit zusammen, dass vor allem mittelgroße Unternehmen deutlich weniger konsequent in digitale Kompetenzen investieren als die anderen Größenkategorien (2,9 vs. 3,4 – 3,8).

Abbildung 26: Werte von ausgewählten Fragen aus der Sub-Dimension Investition



Fazit Investition

Die KMU erreichen bei den Investitionen im Vergleich zu den anderen Sub-Dimensionen den höchsten Reifegrad. Vor allem die Kleinstunternehmen erreichen einen höheren Reifegrad. Dies kann vor allem mit den schlanken Strukturen sowie den vermeintlich geringeren Investitionsvolumen und damit verbundenen schnelleren Entscheidungsprozessen zusammenhängen. Die Bereitschaft, gezielt und schnell in Maßnahmen zur digitalen Transformation zu investieren, ist überwiegend gegeben. Der höchste Wert wird bei der Effektivität der Investitionen erreicht. So scheinen die Investitionen

größtenteils die KMU innovativer zu machen. Hier schneiden die KMU im Vergleich zu den Großunternehmen besser ab. Die Notwendigkeit in digitale Kompetenzen zu investieren, wurde von den KMU erkannt. Bei den mittelgroßen Unternehmen besteht allerdings ein großes Potenzial, die Investitionen auszubauen. Sie schneiden bei dieser Fragestellung deutlich geringer ab als die Unternehmen der anderen Größenkategorien. Insbesondere mit Blick auf den möglichen Fachkräftemangel hinsichtlich der Digitalisierung ist dies eine überlebenswichtige Maßnahme für KMU.

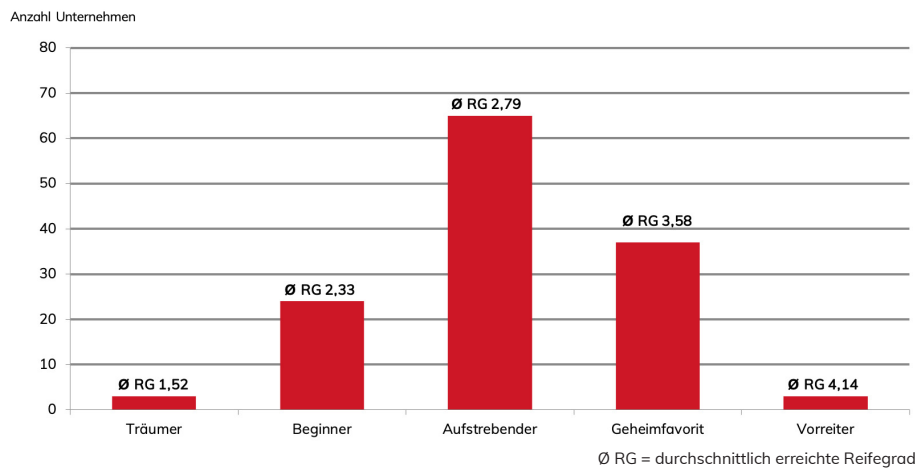
Markt und Wettbewerb

Die KMU erreichen in der Sub-Dimension Markt und Wettbewerb insgesamt den niedrigsten Reifegrad mit einem Wert von 2,93. Die Träumer erreichen zwar ganz knapp die nächste Stufe (1,52), jedoch würde es bei einzelner Betrachtung dieser Sub-Dimension auch keine Vorreiter geben (4,14). Die Beginner (2,33) erreichen einen höheren und die Aufstrebenden (2,79) einen niedrigen Wert in den Stufenbandbreiten.

2,93

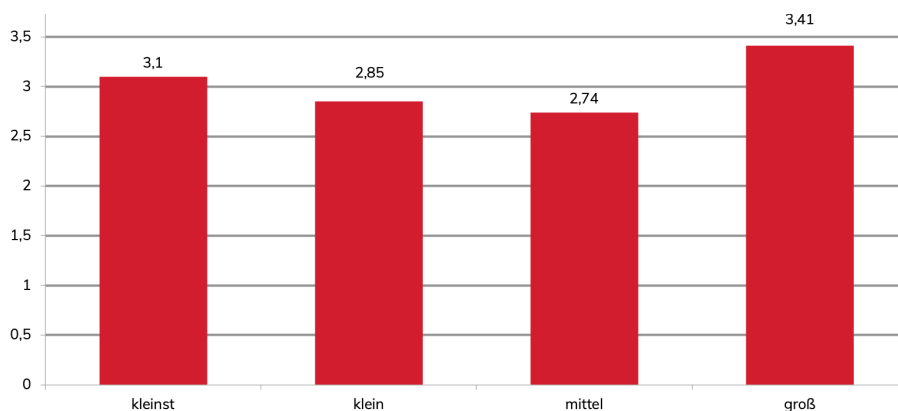
Durchschnittlicher Reifegrad

Abbildung 27: Erreichte Reifegrade in der Sub-Dimension Markt und Wettbewerb nach Stufen



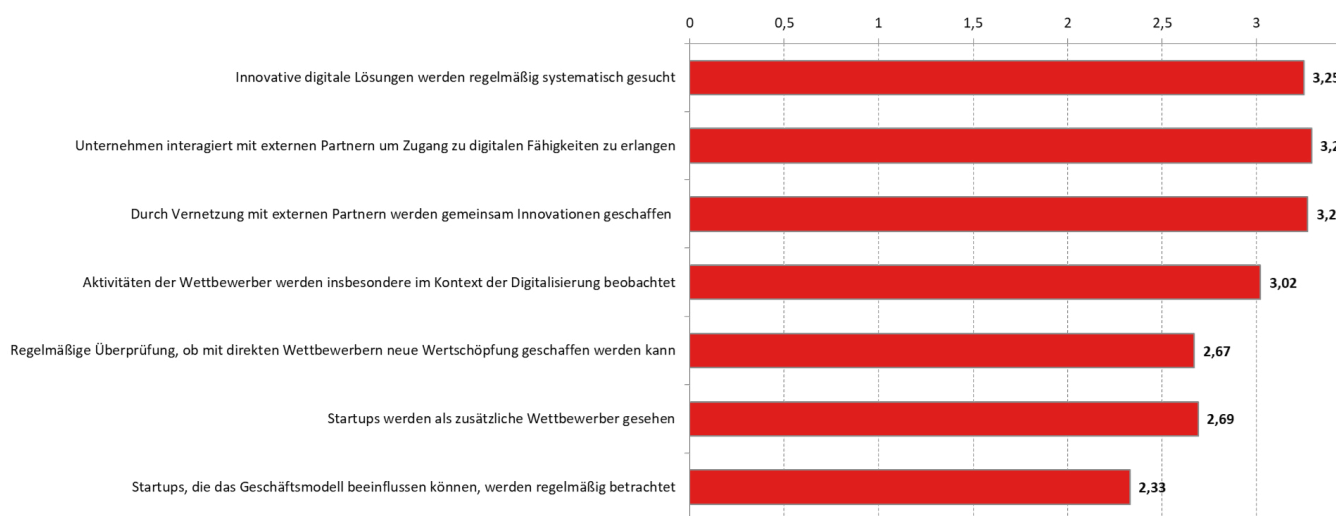
Die Großunternehmen erreichen bei Markt und Wettbewerb den höchsten Reifegrad (3,41). Dies kann damit erklärt werden, dass Großunternehmen traditionell mehr Ressourcen für die strategische Markt- und Wettbewerbsbeobachtung zur Verfügung haben und nutzen. Ein deutlicher Unterschied zwischen Klein- und Großunternehmen liegt bei der Schaffung von Innovationen zusammen mit externen Partnern. Hier erreichen die Großunternehmen einen Wert von 4,0, die Kleinunternehmen hingegen nur von 2,95. Zudem setzen sich Großunternehmen intensiver mit ihren direkten Wettbewerbern auseinander, wenn es um die gemeinsame Schaffung von neuen wertschöpfenden Elementen geht. Für KMU kann die stärkere und aktive Öffnung gegenüber Partnern und Wettbewerbern ein wertvoller Ansatz sein, um effizienter und risikoärmer Innovationen zu schaffen und sich im Wettbewerb zu behaupten.

Abbildung 28: Reifegrad in der Sub-Dimension Markt und Wettbewerb nach Unternehmensgröße



Die KMU erreichen ihre höchsten Werte bei der Vernetzung mit Partnern für den Zugang zu digitalen Fähigkeiten (3,29) und der Schaffung gemeinsamer Innovationen (3,27). Wettbewerber werden in Sachen Digitalisierung teilweise beobachtet (3,02). Dabei werden Startups insgesamt weniger als Wettbewerber betrachtet (2,69). Unternehmen, die Startups eher als Wettbewerber betrachten, erreichen für alle anderen Fragestellungen der Sub-Dimension Markt- und Wettbewerb ebenfalls höhere Werte. Insbesondere unter Kleinst-, Klein-, und mittelgroßen Unternehmen zeigt sich, dass nur wenige das Startup-Ökosystem genauer betrachten, um evtl. neue Technologien, Geschäftsmodelle oder Trends zu erfassen (2,25). Großunternehmen grenzen sich hier deutlich ab (3,2). Die regelmäßige Suche nach innovativen digitalen Lösungen erfolgt ebenfalls nur teilweise (3,25).

Abbildung 29: Werte von ausgewählten Fragen in der Sub-Dimension Markt und Wettbewerb



Fazit Markt und Wettbewerb

Die teilnehmenden KMU erreichen bei Markt und Wettbewerb im Vergleich zu den anderen Sub-Dimensionen den niedrigsten Reifegrad. Die Großunternehmen schneiden am besten ab. Dies kann damit zusammenhängen, dass diese für die strategische Markt- und Wettbewerbsbeobachtung traditionell eigens dafür vorgesehene Ressourcen vorhalten. Besonders hervorzuheben sind die geringen Reifegrade hinsichtlich der Beobachtung von Startups als mögliche Wettbewerber. Hier besteht deutliches Ausbaupotenzial, da Startups nicht nur als ein Signal von technologischen Trends und innovativen Lösungen gelten, sondern in hoher

Geschwindigkeit bestehende Geschäftsmodelle angreifen können. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern und wo sinnvoll, mit Wettbewerbern, ist durchschnittlich ausgeprägt. Die konsequente Verfolgung von gemeinsamen Zielen kann KMU helfen, sich auch im Verbund vor neuen Wettbewerbern zu schützen und in dynamischen Ökosystemen zu bestehen. Es ist zu empfehlen, dass KMU Partner, Wettbewerber und Startups trotz weniger Ressourcen beobachten und mit ihnen in den Austausch treten. Dadurch können KMU frühzeitig neue Trends, Technologien und Geschäftsmodelle erkennen und aktiv darauf reagieren.

DISKUSSION

WIE GEHEN KMU DIE DIGITALE TRANSFORMATION AN?

Geschäftsmodelle werden überprüft und Investitionen getätigt. Es wird weniger auf Grundlage eindeutiger strategischer Überlegungen gehandelt. Ein stärkerer Blick nach außen kann wertvolle Impulse liefern.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich KMU in den letzten Jahren überwiegend mit der digitalen Transformation auseinandergesetzt haben. Nur noch sehr wenige „verschlafen“ ein proaktives und dringend erforderliches Handeln. Hingegen muss festgestellt werden, dass ein stärker ausgeprägtes, konsequentes Handeln nach klaren strategischen Überlegungen bisher nur bei wenigen Unternehmen zutrifft.

Die übergreifende Betrachtung der Sub-Dimensionen hat gezeigt, dass Investitionen getätigt und Geschäftsmodelle hinterfragt werden. Jedoch geschieht dies weniger auf Grundlage eindeutig festgelegter strategischer Überlegungen. Dazu gehört auch, dass der Blick nach „außen“ hinsichtlich der sich verändernden Wettbewerbslandschaft und hinsichtlich der Chancen durch mögliche Kooperationen mit Partnern in einem Ökosystem weniger geschärft ist.

So ergeben sich die größten Differenzen in den Reifegraden in der Sub-Dimension Markt und Wettbewerb, in der die Großunternehmen teilweise deutlich besser abschneiden als die kleinen und mittleren Unternehmen. KMU sollten sich zukünftig deutlich stärker öffnen und den Blick nach „außen“ wagen. Die Überprüfung, mit welchen Partnern die Innovationskraft gesteigert und gleichzeitig Risiken gemindert werden können, sollte dabei im Vordergrund stehen. Gleichzeitig werden Startups als Innovationstreiber unterschätzt – sowohl als Partner als auch als potenzieller Wettbewerber.

Um eine Einschätzung treffen zu können, welche Partner im Rahmen des eigenen Geschäftsmodells zukünftig in Frage kommen, sollten strategische Ziele entwickelt werden.

Die nachfolgenden Beispiele zeigen KMU, die sich bewusst mit strategischen Fragestellungen beschäftigt und davon profitiert haben. Zudem werden Startups vorgestellt, die exemplarisch aufzeigen, wie diese durch zögerliches Handeln zu ernsthaften Wettbewerbern wurden, aber auch als Partner die digitale Transformation von KMU beeinflussen können.

FALLBEISPIELE | STRATEGIE IN KMU

Der Begriff Strategie wird häufig mit Großunternehmen in Verbindung gebracht, auch weil diese mehr Ressourcen für aufwändige Strategieentwicklung zur Verfügung haben. Ist Strategie also nur etwas für große Unternehmen? Nein. Denn auch kleine und mittlere Unternehmen befinden sich in einem wandelnden Umfeld und im Wettbewerb. Deshalb sollte die Zukunft des Unternehmens nicht dem Zufall überlassen werden. Strategie kann und muss in diesem Zusammenhang dabei unterschiedlich angegangen werden – jedoch sollte sie immer einer systematischen und zielgerichteten Herangehensweise an die digitale Transformation dienen und bspw. größenabhängigen Rahmenbedingungen gerecht werden. Eine konsequente Umsetzung bedeutet dabei nicht, sich starr an festgelegten Parametern festzuhalten, sondern erforderliche Schritte konsequent anzugehen, diese fortlaufend zu reflektieren und wenn notwendig, anzupassen. Die drei folgenden Fallbeispiele zeigen, warum und wie Kleinst- und Kleinunternehmen sich strategisch mit der digitalen Transformation auseinandergesetzt haben.

Vorbild auch in der Digitalisierung – Digitalisierungsstrategie einer Jugendbildungsstätte

Das Unternehmen

Das mittelständische Unternehmen das Jugendbildungszentrum (JBZ) Blossin e.V. ist eine führende Jugendbildungsstätte in Brandenburg mit ca. 40 Mitarbeiter*innen. Hier werden jährlich etwa 23.000 Gäste beherbergt, welche vorrangig aus Schulklassen, Jugendgruppen, Chören oder Sportteams bestehen.

Die Ausgangssituation

Bei ihrer Arbeit verfolgt die Jugendbildungsstätte die Vision, die Jugendbildung mit Kompetenz, Kreativität und Leidenschaft aktiv zu gestalten. Hier gilt es besonders auf den aktuellen Wandel innerhalb der Jugendbildungseinrichtungen sowie auf die veränderten Bedürfnisse der Zielgruppen und deren technische Ansprüche einzugehen. Um diesen Veränderungen zu begegnen, hat das Jugendbildungsstätte mit Impulsen reagiert und einige digitale „Inselösungen“ geschaffen. Diese haben jedoch zur Folge, dass die bereichsübergreifende Arbeit sowie die Zusammenarbeit mit externen Partnern zur Herausforderung werden, da nicht alle „Inselösungen“ überall angewendet werden können. Des Weiteren stellen auch die digitalen Kompetenzen der Teammitglieder eine Barriere bei einer umfassenden Umsetzung dar. Als Resultat dessen hat der Blossin e.V. die Notwendigkeit eines strategischen Konzepts und Handelns identifiziert, um zukunftsweisende Entscheidungen und Maßnahmen treffen zu können und ihre Vorbildfunktion in der Bildungsstättenlandschaft zu verfestigen.

Das Vorgehen

Hier setzte das „Gemeinsam digital Projekt an, um den Blossin e.V. bei seinem Weg zu einer Digitalisierungsstrategie zu begleiten. So wurde eine umfassende Digitalstrategie als Referenzrahmen entwickelt, um die Einzelinitiativen in Einklang zu bringen. Des Weiteren wurde eine Strategie für die Synchronisierung bestehender IT-Lösungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen erschaffen und eine Roadmap für die sukzessive Digitalisierung von Bildungsinhalten und -formaten erstellt. Somit wurde ein dynamisches und adaptives Konzept entwickelt, welches die Bedarfe der MitarbeiterInnen, der Zielgruppe und der Fördergeber berücksichtigt.



Unsere Vision ist es, die Jugendbildung mit Kompetenz, Kreativität und Leidenschaft aktiv zu gestalten. Als kompetenter Partner und Spezialist für Bildung und Freizeit zu Land und auf dem Wasser wollen wir uns daher verstärkt dem Thema Digitalisierung und Nachhaltigkeit zuwenden. [...] Eine Digitalisierungsstrategie soll uns weg vom Ausprobieren mit Inselösungen hin zu einem strategischen Handeln bringen, um weiterhin der Bildungsstättenlandschaft als Vorbild zu dienen und sich proaktiv zukunftsweisen den Themen zu widmen.“

Andrea Haase
Geschäftsleiterin

Der Digitalisierungsfahrplan zur Verteidigung der Innovationsführerschaft

Das Unternehmen

Das mittelständische Unternehmen Beinlich Agrarpumpen und -maschinen GmbH ist seit über 60 Jahren Innovations-treiber in der mobilen Beregnungstechnik. Dabei stellt das Familienunternehmen, geführt in dritter Generation, individuelle und umweltfreundliche Beregnungs-anlagen für Landwirte auf der ganzen Welt her, wobei sich das Unternehmen bei der Herstellung fast um die gesamte Wertschöpfungskette kümmert.

Die Ausgangssituation

Seit der Gründung beweist das Unternehmen ein Gespür für Trends und Fortschritt. So hat Beinlich unter anderem die weltgrößte Be-regnungsanlage, zu seiner Zeit, erbaut und versteht sich auch in Sachen digitale Steuerung als Vorreiter in der Branche.

Digitalisierung wird hier als Zukunftssicherung des Mittelstandes ver-standen und manifestiert sich innerhalb des Unternehmens bereits in vielfältiger Weise. Jedoch stellt die Weitergabe von Wissen der MitarbeiterInnen noch eine Herausforderung dar sowie eine Vernetzung der Systeme innerhalb des Unternehmens, um allen MitarbeiterInnen die aktuellsten Daten im Fertigungsprozess übermitteln zu können.

Somit hat das Unternehmen erkannt, dass es ein strategisches Konzept zur Digitalisierung bedarf, um seine Vorreiterposition im Rahmen der digitalen Steuerung auszubauen und langfristig die Vision einer noch umweltfreundlicheren und nachhaltigeren Fabrik umzusetzen.

Das Vorgehen

Hierbei konnte das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaisers-lautern die Beinlich Agrarpumpen- und maschinen GmbH im Rahmen einer Ideenwerkstatt zum Thema Automatisierung & Vernetzung unterstützen. Im Rahmen dessen wurde ein Digitalisierungsfahr-plan für das Unternehmen entwickelt und die Struktur für die digitale Transformation erarbeitet.

Darüber hinaus wurde das KMU bei der Entwicklung eines On-line-Konfigurators begleitet, welcher zum einen als Wissensdaten-bank für die MitarbeiterInnen und das gesamte Unternehmen fungieren soll. Zum anderen soll durch einen Anschluss des Tools an das bestehende ERP-System eine Übertragung der Daten in Echtzeit ermöglicht werden.



Das Kompetenzzentrum hat den Fahrplan für unser Digitalisierungsvorhaben bereitgestellt und uns auf dem Weg begleitet. Damit ist die Struktur für die digitale Transformation unseres Unternehmens vorgegeben.“

*Martin Beinlich
Inhaber und Geschäftsführer*

Digitalisierung als neue Komponente für die erfolgreiche Unternehmensstrategie eines Kleinunternehmens

Das Unternehmen

2012 gründeten Torsten und Denise Alberts in Berlin die Paletas GmbH & Co. KG und entwickelten sich zum Pionier für hochwertiges Stieleis in Deutschland. Mit handgemachtem Eis aus ganzen Früchten und dem völligen Verzicht auf Zusätze - wie beispielsweise Farbstoffe und Aromen - differenziert sich Paletas deutlich von etablierten Industriemarken. Zugleich konzentriert sich das Unternehmen auf den B2B-Vertrieb an ausgesuchte Cafés und Caterer in der gesamten Bundesrepublik.

Ausgangssituation

Die Deutschen gaben im vergangenen Jahr weit mehr als 3 Mrd. Euro für Speiseeis aus und konsumierten damit im Durchschnitt rund 9 Liter Eis pro Kopf. Das Angebot hierfür wird, wie in vielen anderen Lebensbereichen, von Konzernen dominiert. Inhaltsstoffe, Produktion und Wirkung auf Gesundheit und Umwelt sind häufig intransparent und problembehaftet.

Paletas setzte hier an, indem sie Lebensmittel, transparent, umweltfreundlich und ohne Einsatz von Zusatzstoffen produzieren und sich gleichzeitig mit ihrem Geschmack von der Masse abheben. Nach Markteintritt hat sich Paletas einen soliden Kundenstamm aufgebaut und deutschlandweit als Marke etabliert. Mit diesem Ansatz bedient das Unternehmen die gesellschaftlichen Trends und Kundenbedürfnisse zu nachhaltigen Produkten und gesunder Ernährung.

Mit zunehmender Digitalisierung und neuen digitalen Kundenkanälen, z. B. über Social Media, steht auch Paletas vor neuen Herausforderungen. Deshalb hat das Unternehmen sich intensiv mit ihrer Strategie auseinandergesetzt und daraus folgend ihr bisheriges Handeln an die neuen Gegebenheiten ausgerichtet.

Das Vorgehen

Mit der Analyse des eigenen Unternehmens und ihrer Umwelt hat Paletas abgeleitet aus der Mission, eindeutige strategische Ziele sowie einen Maßnahmenplan festgelegt.

„Diese strategische Ausrichtung ist auch in der andauernden Corona-Pandemie der Kompass für unsere Geschäftsentwicklung“, betont Torsten Alberts, Gründer und Geschäftsführer von Paletas. Trotz des Corona-bedingten Nachfrageeinbruchs sowie resultierenden Kostendrucks folgte das Unternehmen seinen strategischen Entscheidungen und investierte in die Qualität und Nachhaltigkeit des Angebots. So sind eine Bio-Zertifizierung und eine plastikfreie, kompostierbare Verpackung ein Novum in der aktuellen Eissaison. Der Erfolg der Strategie gibt Paletas recht: Hervorragendes Kundenfeedback und Auszeichnungen wie der Free-From-Food-Award spiegeln die hohe Produktqualität wider.

Mit Hilfe des Digitalchecks des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Berlin hat das Unternehmen zudem eine systematische Selbsteinschätzung zur digitalen Transformation vorgenommen. Auf Grundlage der Ergebnisse wurde der Status Quo im Team diskutiert und neue strategische Maßnahmen, die über den originären strategischen Ansatz hinausgehen, festgelegt. So soll ein ERP-System zur weiteren Digitalisierung der internen Prozesse und ein Online-Shop für B2B-Kunden zur Digitalisierung der Kundenschnittstelle eingeführt werden.



Der Digitalcheck hat dabei geholfen, dass wir bewusst den Stand der digitalen Transformation unseres Unternehmens reflektierten – sowohl nach innen als auch nach außen. Hierdurch haben wir weitere strategische Entscheidungen zur Digitalisierung im Team getroffen, die uns in unserem Handeln bestärkt und Sicherheit gegeben haben.“

*Torsten Alberts
Gründer und Geschäftsführer*

STARTUPS ALS PARTNER UND WETTBEWERBER

Die Ergebnisse des Reports zeigen, dass Startups von KMU mit Blick auf das Geschäftsmodell kaum beobachtet werden. Dadurch bleiben mögliche Potenziale ungenutzt und Gefahren können übersehen werden. Die drei folgenden Fallbeispiele zeigen, warum es sich lohnt, Startups als Teil des erweiterten Ökosystems zu beobachten.

Wie eine Startup-Lösung KMU einen einfachen Zugang zu Robotics verschafft.

Problem.

Das Programmieren von Robotern in der Produktion ist heutzutage sehr aufwendig und setzt fundierte Kenntnisse in der Robotik voraus. Eine Umprogrammierung von Anlagen ist kosten- und zeitintensiv und schränkt die Flexibilität stark ein.

Lösung.

Ein deutsches Startup aus Dresden bietet eine Plattform, die es möglich macht, jeden Industrieroboter für die Ausführung von Präzisionsaufgaben in kürzester Zeit anzulernen und umzuprogrammieren.

Vorteil.

Anlagenbedienenden wird ermöglicht, mittels Demonstration und ohne besondere Programmierkenntnisse seine Robotik-Applikation auf veränderte Anforderungen anzupassen. Mit Hilfe einer intuitiv bedienbaren App und verschiedenen Sensoren wird das Programmieren nicht nur einfacher und kostengünstiger, sondern kann auch flexibel in einer dynamischen Produktionsumgebung durchgeführt werden. Die Automatisierung von Prozessen durch Roboter ist somit nicht mehr nur großen Unternehmen vorbehalten, sondern eröffnet auch kleinen und mittleren Unternehmen neue Möglichkeiten.

Wie eine digitale Plattform eines Startups KMU zum Ökosystem führt.

Problem.

Die Digitalisierung zählt zu den größten Herausforderungen der Bauindustrie. Die Probleme der Bauindustrie sind nach wie vor geprägt durch hohen Kostendruck, Ineffizienz oder mangelnde Kommunikation während der Bauzeit. Die Wertschöpfungskette ist komplex, da viele unabhängige Akteure beteiligt sind. Neben den bauausführenden Unternehmen sind Architekten, Ingenieure und auch der Kunde selbst intensiv in den Prozess eingebunden. Das Resultat sind oft massive Bauverzögerungen und Überschreitungen von Budgets.

Lösung.

Ein Münchener Startup bietet eine Software an, die bei Bauprojekten den gesamten Kommunikationsprozess mit allen beteiligten Gewerken und Kunden digital vereinfacht. Alle Projektbeteiligten werden während der gesamten Bau- und Gewährleistungsphase auf einer zentralen Plattform miteinander vernetzt.

Vorteil.

Durch die verbesserte interne Kommunikation und gestiegene Transparenz werden die Kosten von Bauprojekten und Bauverzögerungen signifikant reduziert. Die Zufriedenheit der Beteiligten und insbesondere der Kunden steigt.

Wie eine KI-Lösung eines Startups Bauunternehmen effizienter macht.

Problem.

Bauprojekte sind häufig ineffizient, da Maschinen und Mitarbeiter nicht sinnvoll ausgelastet werden. Hierdurch entstehen unnötige Leerlaufzeiten, hohe Unterhaltskosten und Kraftstoffverbrauch.

Lösung.

Ein Startup aus München verwendet Künstliche Intelligenz, um Bauprojekte effizienter zu gestalten. Das Startup setzt dafür ein Tool ein, das den Einsatz von Baumaschinen mit IoT-fähigen Geräten und Maschinen überwacht und in Echtzeit analysiert. Dabei können auch Großgeräte und Anlagen diverser Hersteller und Datenformate miteinbezogen werden. Probleme und Sicherheitsrisiken können so früh erkannt und Maßnahmen vorbeugend statt reaktiv ergriffen werden. Mittels einer visuellen Analyse wird auch die Auslastung von Maschinen und Mitarbeitenden DSGVO-konform bestimmt.

Vorteil.

Der Wiederverkaufswert von Maschinen wird gesteigert und die Leerlaufzeiten, Unterhaltskosten sowie der Kraftstoffverbrauch werden reduziert. Ein sicherer Betrieb wird durch die automatische Erkennung gravierender Sicherheitsrisiken und Ausgabe von Handlungsempfehlungen ermöglicht.

Wie eine Startup-Lösung durch Automatisierung Pflegepersonal entlastet.

Problem

Patienten in Pflegeeinrichtungen können nicht lückenlos vom Pflegepersonal betreut werden. Stürze oder ein sich plötzlich verschlechternder Gesundheitszustand werden so oft nicht unmittelbar erkannt und führen zu komplexen Situationen beim Pflegepersonal.

Lösung.

Ein Aachener Startup entwickelt intelligente Sensorbänder, die unter anderem in Pflegeeinrichtungen zur Aktivitätsmessung zum Einsatz kommen. Die unscheinbaren Geräte werden über dem Fußboden montiert. Mit ihnen können ungewöhnliche oder kritische Aktivitäten wie Stürze oder das Verlassen des Betts erkannt oder gar vorhergesagt werden. Das Pflegepersonal kann so frühzeitig und situativ reagieren. Auch eine Analyse der Aktivitäten kann mittels der Bänder durchgeführt und damit zur gezielten Pflege verwendet werden. Zudem kann ein sich verschlechternder Gesundheitszustand früher erkannt werden.

Vorteil.

Patienten kann schneller und gezielter geholfen werden. Das Pflegepersonal wird mit der intelligenten Technologie entlastet sowie effektiver und effizienter eingesetzt. Kosten für unnötige Laufwege, Dokumentationen und Personalausfälle durch Überarbeitung werden reduziert.

Startups positionieren sich jedoch auch als Konkurrenz zu etablierten mittelständischen Bauunternehmen. So auch ein digitaler Baustoffhandel, der Baustoffe verschiedener Hersteller online verkauft.

**Baustoffhandel 4.0 –
Neue Konkurrenz durch
digitales
Plattformgeschäft.**

Problem.

Im Baustoffhandel sind Informationen und Preise zu angebotenen Produkten meist nicht transparent und nicht online abrufbar, während eine eher eingeschränkte Produktpalette vorliegt.

Lösung.

Ein Startup aus München digitalisiert den Verkauf von Baustoffen und bietet in einem Baustoffonlinehandel Baustoffe vieler Hersteller an. Die Hersteller behalten die Preishoheit über die Produkte, da Margen fixiert und keine Boni oder regionale Einschränkungen vorgesehen sind. Preise, Echtzeit-Frachtkosten und umfassende Informationen werden für alle Produkte angezeigt.

Vorteil.

Kunden können Informationen und Preise direkt einsehen, wodurch sie transparent und herstellerunabhängig nach Baustoffen recherchieren können. Somit gelangen Kunden schneller zum benötigten Artikel, haben eine hohe Sicherheit, das passende Produkt durch die hohe Informations- und Preistransparenz gefunden zu haben und können es preiswert erwerben.

LIMITATIONEN

Ziel dieses Berichtes war es zu untersuchen, wie strategisch KMU an die digitale Transformation herangehen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass für eine zielgerichtete und konsequente digitale Transformation bei vielen KMU die Strategie oftmals noch nicht den Ausgangspunkt der Reise ins digitale Zeitalter bildet. Die Daten basieren auf dem von uns entwickelten Digitalcheck, wobei wir uns in diesem Bericht auf die Dimension Strategie fokussieren. Es gibt einige Limitationen auf die wir gerne hinweisen möchten.

Selbsteinschätzung – Ist dies wirklich geeignet?

Der Digitalcheck ist ein Instrument der Selbsteinschätzung. Die Daten basieren somit auf den Erfahrungswerten und Einschätzungen der Teilnehmenden und sind nicht objektiv überprüf- oder nachvollziehbar. Sie können damit Verzerrungen unterliegen. Mit Hilfe einer Varianzanalyse wurden die Ergebnisse auf ihre Eignung zur Auswertung gefiltert. Die Anonymität ermöglicht den Teilnehmenden ehrliche Einschätzungen zum Status Quo des Unternehmens. Subjektive Einschätzungen und ggf. damit verbundene Extreme bei der Beantwortung der Teilnehmenden sind dahingehend sogar erwünscht.

Dimension Strategie – Wirklich für jeden im Unternehmen möglich zu beantworten?

Mit Blick auf die ausgewählte Dimension Strategie stellt sich die Frage, ob wirklich alle Mitglieder eines Unternehmens in der Lage sind, Fragen zum Thema Strategie zu beantworten oder ob dies nur Führungskräften im Unternehmen vorbehalten sein sollte. Zu bedenken ist jedoch, dass Mitarbeiter auch ohne konkrete Einblicke in die strategische Planung von Unternehmen die Fragen beantworten können, da sie Erfahrungen aus erster Hand haben. So können sie beispielsweise beurteilen, ob eine Organisation eine digitale Strategie offen kommuniziert, ob das Geschäftsmodell sich in den letzten Jahren an neue Gegebenheiten angepasst hat, Investitionen für die Mitarbeiter*innen in sinnvolle und arbeitserleichternde Technologien stattfanden und mit externen Partnern zusammengearbeitet wurde. In vielerlei Hinsicht sind die Mitarbeiter einer Organisation somit ebenso geeignet, Fragen rund um das Thema Strategie zu beantworten wie Führungskräfte, insbesondere, da ihre Erfahrungswerte eine weitere Perspektive auf das Thema richten.

Großer Umfang an Fragen – Wirklich sinnvoll?

Der Digitalcheck ist ein Modell, das aus sieben Dimensionen mit ursprünglich 148 Fragen besteht. Allein die untersuchte und in diesem Report vorgestellte Dimension ‚Strategie‘ besteht aus vier Subdimensionen und 32 Fragen. Der Umfang der abgefragten Fragen weist darauf hin, dass diese mit Bedacht und wohl nuanciert ausgewählt wurden. Mit Blick auf den Feinheits- und Detailgrad der Fragen stellt sich jedoch die Frage, ob die Unternehmen wirklich immer in der Lage sind, diesen feinen Grad und die Masse an Fragen akkurat beantworten zu können. Hierbei ist zu erwähnen, dass eine intuitive Schätzung ein etabliertes Verfahren bei solchen Messungen ist.

REFERENZEN

- Appelfeller, W., & Feldmann, C. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54061-9>
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management. *Wirtschaftsinformatik*, 51(3), 249–260. <https://doi.org/10.1007/s11576-009-0167-9>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98–123. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2016-2-98>
- Chan, C. M. L., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in Responding to Disruptive Digital Innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*, 29(2), 436–455. <https://doi.org/10.1111/isj.12215>
- Colombo, M. G., von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., & Stephan, P. E. (2017). Organizing for Radical Innovation: Exploring Novel Insights. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 394–405. <https://doi.org/10.1111/jpim.12391>
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent Adaptation to Technological Change: The Past, Present, and Future of Research on Heterogeneous Incumbent Response. *Academy of Management Annals*, 12(1), 357–389. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, Consequences, and Challenges of Small and Medium-sized Enterprise Digitalization. *Journal of Business Research*, 112 (September 2019), 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives using Business Process Management. *Information & Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Hess, T. (2019). *Digitale Transformation strategisch steuern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24475-0>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571211209314/full/html>
- IfM Bonn. (2016). *KMU-Definition des IfM Bonn*. Institut Für Mittelstandsforschung Bonn. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>
- Petry, T. (2016). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Edition). Haufe, Freiburg.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization Capability and the Digitalization of Business Models in Business-to-business firms: Past, Present, and Future. *Industrial Marketing Management*, 86 (February 2019), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

ANHANG

Reifegradstufen

Nach Abschluss der Reifegradmessung erhalten die Teilnehmer einen Report mit Auswertungen der Sub-Dimensionen, der Dimensionen und des Gesamtergebnisses. Basierend auf dem arithmetischen Mittel der mit von 1 (stimme ich überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme ich voll und ganz zu) bewerteten Items werden die Unternehmen in eine von fünf Reifegradstufen eingeordnet, um einen Anhaltspunkt zu bieten, wo das Unternehmen steht und Veränderungen bei späteren Wiederholungsmessungen einfacher kommunizierbar zu machen. Die Einteilung der Entwicklungsstufen erfolgt sowohl für die Dimensionen als auch für das Gesamtergebnis und ist unter anderem Grundlage für die im Abschlussbericht zur Verfügung gestellte individualisierte Einschätzung des Entwicklungsstands.

Die Unterscheidung erfolgt zwischen Träumern – an der digitalen Transformation nicht interessierten Unternehmen, über Beginner, Aufstrebende und Geheimfavoriten bis zu Vorreitern.

Unternehmen die im Mittel ein Ergebnis von 1 bis 1,5 Punkten erhalten werden als Träumer eingestuft, von 1,5 bis 2,5 als Beginner, von 2,5 bis 3,5 als Aufstrebende, von 3,5 bis 4,5 als Geheimfavoriten und von 4,5 bis 5 als Vorreiter.

Tabelle 1:

Einordnung der Reifegradstufen nach erreichten Messergebnissen

Stufe	Träumer	Beginner	Aufstrebender	Geheimfavorit	Vorreiter
Punkte	1,0 – 1,5	1,5 – 2,5	2,5 – 3,5	3,5 – 4,5	4,5 – 5,0

In dieser Studie werden sowohl Messergebnisse des Digitalchecks – der Komplettmessung über die Dimensionen Strategie, Kunden, Produkte und Dienstleistungen, Prozesse, Organisation, IT-Infrastruktur / Technologie und Umwelt – als auch des QuickCheck, welcher auf die Dimension Strategie beschränkt ist, ausgewertet. Für beide Messtypen wurde die Einordnung der Entwicklungsstufe der Dimension Strategie herangezogen. So kann die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden.

IMPRESSUM



Dieses Werk ist unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

BVMW - Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschlands e.V.
 Bundeszentrale
 Potsdamer Straße 7 | Potsdamer Platz
 10785 Berlin

Eingetragen in das Vereinsregister:
 Berlin-Charlottenburg Nr. 19361 Nz
 Präsident: Mario Ohoven
 Vizepräsidenten:
 Dr. Jochen Leonhardt, Dr. Hans-Michael Pott
 Vorstand:
 Katja Pampus, Dr. Helmut Baur, Thiemo Fojkar,
 Willi Grothe, Arthur Zimmermann
 Bundesgeschäftsführer:
 Markus Jerger

Telefon: +49 30 533206 - 0
 Telefax: +49 30 533206 - 50
 E-Mail: info@bvmw.de

TEXT UND REDAKTION

Prof. Dr. Katharina Hölzle, MBA
 Oliver Kullik
 Wiebke Gergeleit
 Fabian Gerhardt
 Sophie Petzolt

GESTALTUNG UND SATZ

Sophie Jacobs

Fachgebiet IT-Entrepreneurship
 Hasso-Plattner-Institut
 Digital Engineering Fakultät
 Universität Potsdam

Campus III, Haus G-1, EG
 Rudolf-Breitscheid-Str. 185-189
 14482 Potsdam

+49 (0) 331 5509 4920
digital.IT-Entrepreneurship@hpi.de



BILDQUELLEN

Seite 1: © trashhand - Pexels
 Seite 8: © Helena Lopes - Pexels
 Seite 10: © Supushpitha Atapattu - Pexels
 Seite 13: © Quintin Gellar - Pexels
 Seite 39: © Juhasz Imre – Pexels

ICONS

Seite 2 Bed: © Freepik - flaticon
 Seite 2 Graduate: © Payungkead - flaticon
 Seite 2 Runer : © Freepik - flaticon
 Seite 2 Threatening: © Eucalyp - flaticon
 Seite 2 Motivation: © Eucalyp - flaticon



Nutzen Sie jetzt unser Reifegradmodell und
ermitteln Sie Ihren individuellen Digitalisierungsstand.
www-reifegrad-digital.de
www.gemeinsam-digital.de

DOI: 10.13140/RG.2.2.19892.27521