

VIVALDI_

ÜBERLEBEN 2020

**STUDIE: DER MITTELSTAND IM KAMPF UM
DIE DIGITALE KUNDENSCHNITTSTELLE**

Düsseldorf, April 2017



DEUTSCHER MITTELSTAND IM DIGITALISIERUNGS- DILEMMA

Der deutsche Mittelstand wird nicht umsonst als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. 99,6% aller Unternehmen in Deutschland gehören zum Mittelstand und sind die Triebfeder unserer Wertschöpfung.¹ Doch auch diese Vormachtstellung gerät durch die digitale Revolution unseres gesellschaftlichen Lebens ins Wanken. Großkonzerne begegnen mit enormen Aufwand der vernetzten Zukunft und glänzen mit digitalen Geschäftsmodellen. Der Mittelstand ist nun im Zugzwang – bewältigt er die digitalen Herausforderungen? Findet er den für sich richtigen Digitalisierungsgrad in der Marktbearbeitung? Oder bleibt er im Kampf um den digitalen Kunden auf der Strecke?

ÜBERLEBEN 2020 DER MITTELSTAND IM KAMPF UM DIE DIGITALE KUNDENSCHNITTSTELLE

Dieser Fragestellung ist die Managementberatung Vivaldi im Rahmen der aktuellen, repräsentativen Studie nachgegangen. 259 Entscheider des deutschen Mittelstandes wurden quantitativ zur digitalen Transformation und der Rolle des Kunden in ihrem Unternehmen befragt.

Die zentrale Erkenntnis: Der Mittelstand verliert den Kampf um die digitale Kundenschnittstelle. Die Unternehmen fühlen sich von externen Marktteilnehmern getrieben und verzetteln sich in Ressourcenallokation und Maßnahmen der digitalen Transformation. Die zunehmende Transparenz im Markt wird als Bedrohung empfunden, die eigene Kernkompetenz verliert an Differenzierungskraft und Organisationen sind mit dem Wandel überfordert - doch eine Strategie, die dem entgegenwirkt und den Kunden als wichtigsten Erfolgsfaktor in den Fokus rückt, bleibt aus.

WIDERSPRUCH ZWISCHEN VORGEBEN UND HANDELN

Das Thema Digitalisierung ist in aller Munde - und das faktische Handeln hinkt hinterher. Über 80% der Befragten erkennen die hohe Relevanz sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die Branche, jedoch halten nur 12% Ihr Unternehmen für entsprechend vollständig digitalisiert.

Die meisten Entscheider betrachten die Digitalisierung vor allem durch eine Technikbrille, der Kunde kommt eindeutig zu kurz. Befragt nach den zentralen Herausforderungen, nennen 79% in erster Linie technische, prozessuale oder organisatorische Fragen - nur 9% denken hierbei an den Kunden. Der Großteil der Befragten verfolgt mit den digitalen Möglichkeiten primär Effizienzziele, dabei sehen lediglich 8% die Chance in der Verbesserung von Kundenbeziehung oder -ansprache.

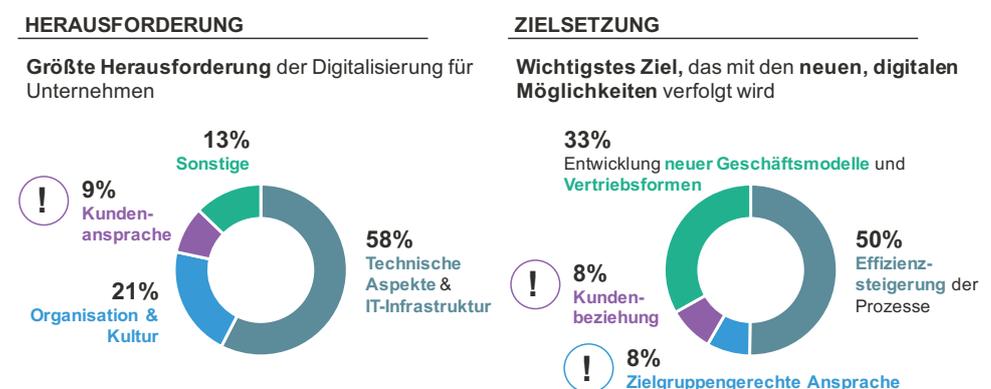


Abbildung 1: Herausforderungen und Ziele der Digitalisierung (Top-1, N=259)

¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017). Erfolgsmodell Mittelstand. <http://www.bmwi.de>

Die Gelegenheit, den Kunden besser zu verstehen und entsprechend zu adressieren, wird sträflich vernachlässigt - und das gilt für B2C wie für B2B. Die Konsequenz ist ein Verlust der digitalen Kundenschnittstelle und damit der Triebfeder für die eigene Wertschöpfung. Neue Marktteilnehmer drängen sich mit Serviceangeboten (z.B. Plattformen) als Intermediäre zwischen die Hersteller und ihre Kunden, wodurch diese zu schlichten Zulieferern verkommen und der Wettbewerb auf einen ruinösen Preiswettkampf reduziert wird. Um dies zu vermeiden, sollte die Digitalisierung konsequent vom Kunden her gedacht werden. Kundenbedürfnisse können heute einfacher, ressourcenschonender und über umfängliche Datengewinnung in Echtzeit besser als jemals zuvor analysiert und befriedigt werden.

VERLUST DER DIGITALEN KUNDENSCHNITTSTELLE

Kunden sehen bei Amazon und anderen digitalen Champions, wie ihre sich wandelnden Bedürfnisse durch digitale Angebote und Services zielgerichtet und komfortabel adressiert werden können. Branchenübergreifend wachsen ihre Forderungen und Ansprüche, weshalb für Unternehmen ein fundiertes Kundenverständnis zur Angebotsausgestaltung und -kommunikation entscheidend ist. Im Mittelstand hingegen besteht eine klaffende Lücke zwischen der Erkenntnis, dass eine nachhaltige Verbesserung der zunehmend digitalen Kundenbeziehung erfolgsentscheidend ist, und der tatsächlichen Adressierung dieser Erkenntnis durch konkrete Maßnahmen.

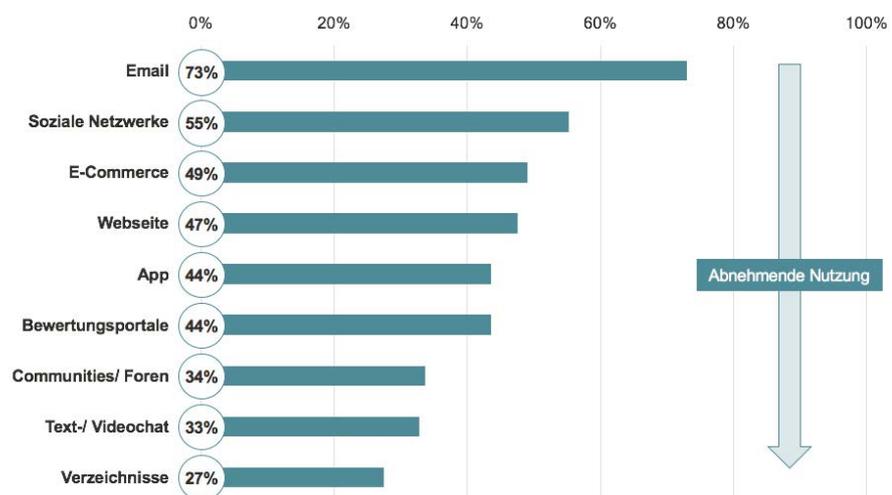


Abbildung 2: Nutzung Kommunikationswege (N=259)

Knapp zwei Drittel der Entscheider geben an, dass die Nähe zu ihren Kunden durch die Digitalisierung zugenommen hat, doch bleiben die digitalen Interaktionsmöglichkeiten zum großen Teil ungenutzt. Ein Viertel der Unternehmen verzichtet noch immer auf eine E-Mail-Kommunikation und sogar über die Hälfte auf Interaktion via eigener Website. Dabei gehört beides heute zum absoluten Minimumstandard der Kommunikation mit dem Kunden.

Noch gravierender zeigt sich der Widerspruch bei Kommunikationswegen, über die der Dialog zum Kunden gefördert und seine Meinungsbildung beeinflusst werden kann: nur 44% nutzen Bewertungsportale, nur 34% Communities und Foren und nur 33% Chats - allesamt Kanäle, über die auch ein Kundenfeedback möglich ist. Scheinbar ist das Interesse hieran nicht sonderlich ausgeprägt.

Die Kundenqualifikation ist dramatisch unterentwickelt - die Chance einer nahtlosen Interaktion mit dem Kunden von der Bekanntheit über Präferenzbildung und Kaufentscheidung bis zur Produktnutzung ("Customer Journey") wird sträflich vernachlässigt. Dabei könnten die Unternehmen durch die zielgerichtete Erhebung, Analyse sowie Nutzung von Kundendaten und der professionellen Steuerung der möglichen, digitalen Kanäle Kundenpräferenz erzeugen und somit Umsatzpotentiale und Wettbewerbsvorteile erschließen.

B&B Hotels beispielsweise hat genau das verstanden und die Chance ergriffen, als erste Hotelkette durch die Bereitstellung eines Online-Check-ins ihren Kunden einen echten Mehrwert zu bieten und die eigene Online-Umsätze erheblich zu steigern.² Das Unternehmen hat bewiesen, wie man die wandelnden Kundenbedürfnisse als Denkanstoß für das eigene Geschäftsmodell interpretieren kann und somit die digitale Transformation als Wachstumshebel nutzt.

UNGENUTZTE
UMSATZPOTENTIALE

Der Mittelstand lässt fast die Hälfte der Potentiale ungenutzt, die eine digitale Kundenadressierung und das damit verbundene Geschäftsmodell bieten. 86% der Unternehmen geben an, ihre digitalen Kundenschnittstellen zu kennen, aber nur 50% haben es geschafft, aus Kundendaten Insights zu generieren, um damit ein digitales Kundenerlebnis zu entwickeln und Umsätze über digitale Kanäle zu erwirtschaften. Erstaunlicherweise zeigen hier gerade größere Unternehmen und Dienstleister einen überproportional hohen Abrieb.

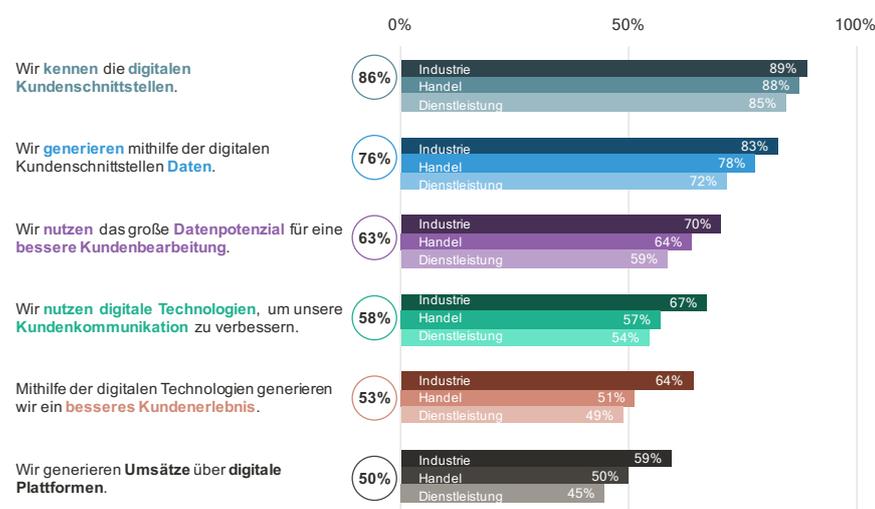


Abbildung 3: Digitaler Transformationsprozess (N=259)

Nicht nur die geringe Nutzung digitaler Kommunikationswege, sondern auch das insgesamt wenig fortgeschrittene Transformationslevel sind deutliche Beweise dafür, dass der Mittelstand das Thema Digitalisierung zwar als Herausforderung betitelt, doch ein tatsächliches Eingreifen ausbleibt.

² Digital Champion Award (2016). Sieger 2016. <http://digitalchampionsaward.wiwo.de>

KERNKOMPETENZ DURCH TRANSPARENZ UND AUSTAUSCHBARKEIT BEDROHT

Der Blick auf den Markt zeigt eine weitere Konsequenz der Digitalisierung. Zwei Drittel der Entscheider gehen von einer Zunahme des Wettbewerbs durch die Digitalisierung aus. 51% haben die Sorge, dass die Abgrenzung von der Konkurrenz immer schwieriger wird. Dies wird durch die zunehmende Transparenz verschärft, wodurch Vergleiche zwischen Wettbewerbern einfacher werden (beispielsweise Vergleichsportale oder Foren) und die Befragten eine zunehmende Austauschbarkeit fürchten.

TRANSPARENZ STELLT UNTERNEHMEN VOR EINE ZERREIßPROBE

Die **zunehmende Transparenz** und damit der **steigende Wettbewerbsdruck** ist verantwortlich dafür, dass...

51%

...die **Abgrenzung von Wettbewerbern** zukünftig immer schwieriger wird

40%

...die **Kernkompetenz** im digitalen Zeitalter **kein Differenzierungsmerkmal** mehr darstellt

Serviceangebote werden von **46%** der Befragten als **künftige Kauftreiber** bewertet

Abbildung 4: Auswirkungen der Transparenz am Markt (N=259)

Traditionell konnten sich mittelständische Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe einer klaren Kernkompetenz sichern. Das scheint heute nicht mehr auszureichen, da für 40% der Befragten die eigene Kernkompetenz kein Differenzierungspotential mehr bietet. Das eigene Geschäftsmodell gerät massiv in Gefahr – die Digitalisierung fördert die radikale Veränderung der Marktmechanismen im Mittelstand und innovative Serviceangebote werden zu künftigen Kauftreibern. Aber gerade hier bietet die zunehmende Transparenz eine erhebliche Chance: Das gewonnene Wissen über Markt und Kunden ermöglicht die Entwicklung neuer Services, die einen relevanten Kundenmehrwert generieren. Professionell qualifiziert und vermarktet, liegen hier große Potentiale künftiger Wertschöpfung.

ENTSCHEIDER FÜHLEN SICH GETRIEBEN, AGIEREN REAKTIV UND VERZAGT

Aber wer ist Taktgeber der Digitalisierung im Unternehmen? Initiieren die verantwortlichen Manager relevante Digitalisierungsprojekte proaktiv? Treiben sie die Digitalisierung der Marktbearbeitung voran?

Das Gegenteil scheint der Fall - die Mehrheit der Befragten sind Getriebene, vor allem durch externe Impulse. 64% fühlen sich durch den Wettbewerb unter Druck gesetzt, knapp 70% sind der Überzeugung, "die gleichen Kontaktpunkte wie der Wettbewerb bedienen zu müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben". Weitere Treiber sind die Forderungen von Handelspartnern oder der Chefetage - Wünsche des Kunden liegen mit 51% erst an vierter Stelle.

Diese reaktive und ängstliche Haltung manifestiert sich besonders deutlich in der Offenbarung von 44% der Befragten, erst zu reagieren, wenn sich Standards in der Branche entwickelt haben. Diese Einstellung ist vor allem bei Unternehmen der Versicherungs- und Finanzdienstleistungsindustrie sowie der Metallerzeugung und -verarbeitung zu beobachten, sie ist aber auch in Transport/Logistik- und Dienstleistungsunternehmen überproportional verbreitet.

IMPULSGEBER DER DIGITALISIERUNG

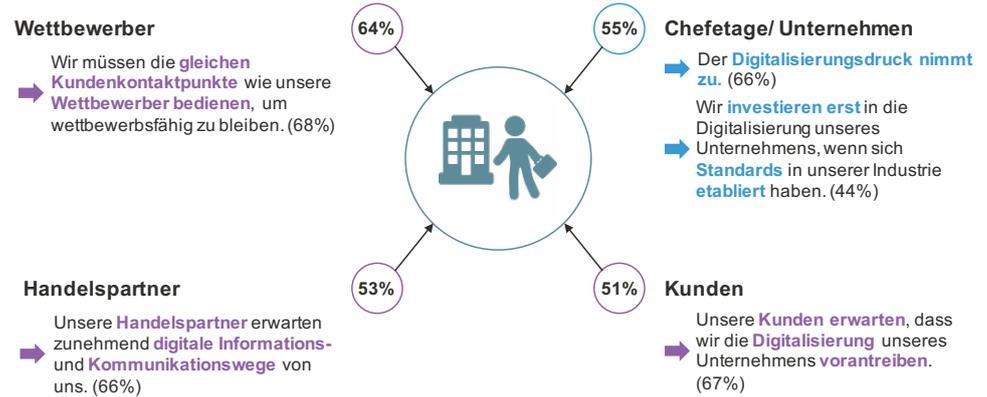


Abbildung 5: Impulsgeber der Digitalisierung (N=259)

Die verzögerte Haltung birgt die Gefahr, zu spät relevante Trends zu erkennen und umzusetzen, während Wettbewerber womöglich bereits Kundenpräferenzen erzeugt haben. Man rennt Entwicklungen zunehmend hinterher, ohne jemals einen "Early-Mover-Vorteil" zu generieren.

Stattdessen bedarf es eines proaktiven Mindsets gegenüber Veränderungen und Innovationen, die das Unternehmen selbst in die Vorreiterrolle befördert. Die klare Devise für die Entscheider: Raus aus der Rolle des Getriebenen und rein in die strategische Vordenkerposition, um selbst den Takt des digitalen Fortschritts vorzugeben. Wer auf gewonnenem Kundenwissen und -daten eine fundierte Digitalisierungsstrategie aufbaut und daraus Initiativen treibt, gewinnt ein solides Fundament für zukünftiges Wachstum im zunehmend digitalen Wettbewerb.

DIE GEFAHR DES VERZETTELNS

Aber ebenso gefährlich wie rein reaktives Handeln ist sinnloser Aktionismus. B2B-Unternehmen, die aus übereifrigem Digitalisierungsbestreben ihr Geschäftsmodell infrage stellen und plötzlich B2C-Kunden (zum Beispiel über Online-Kanäle) direkt adressieren, ohne selbst echte B2C-Kompetenz aufgebaut zu haben, gefährden nicht nur die Endkundenakzeptanz, sondern auch wertvolle Beziehungen zu ihren Handelspartnern.

Diese Angst haben auch die Entscheider des Mittelstandes. Über 40% der Befragten spüren die Gefahr, sich in zu vielen Digitalisierungsmaßnahmen und -initiativen zu verzetteln und in zu Vieles gleichzeitig zu investieren. Sogar 56% sehen es als Herausforderung, Ressourcen wie Mitarbeiter auf verschiedene Digitalisierungsprojekte richtig zu verteilen. Es mangelt an Fokus und klaren Prioritäten. Und diese wiederum können nur durch eine klare, strategische Linie entschieden werden. Nicht jedes Unternehmen braucht jede Art von Digitalisierung. Es gilt vielmehr, den für das individuelle Unternehmen richtigen Digitalisierungsgrad zu identifizieren.

KEINE STRATEGISCHE FÜHRUNG

Die Geschwindigkeit des digitalen Wandels kann schnell zur Falle werden, wenn die strategische Führung ausbleibt. Es reicht nicht, eine "Digitalisierungsstrategie" in der Schublade zu haben oder einen CDO oder CIO zu etablieren. Es bedarf konkreter Führungskompetenz, einer klaren Definition von Zielen und einer systematischen Steuerung. Und genau hier liegt offenbar ein erhebliches Defizit. Bei 41% der befragten Mittelständler wird der Transformationsprozess nicht aktiv durch das Top Management gestaltet. Dabei ist gerade die Unternehmensführung in der Verantwortung, den digitalen Wandel nicht als isolierte Fingerübung von IT oder Marketing zu betrachten, sondern als zentrale, strategische Aufgabe, die die gesamte Organisation umspannt. Zudem behaupten knapp 40% der Unternehmen nicht, sich konkrete Digitalisierungsziele gesetzt und Maßnahmen abgeleitet zu haben (insbesondere Energie- und Dienstleistungsbranche). Und nur die Hälfte aller Unternehmen kontrolliert den Fortschritt über zielgerichtete, digitale Kennzahlen und leitet daraus strategische Schlussfolgerungen und Ansätze ab. Hier sehen vor allem Vertreter der Branchen Automotive, Chemie/Pharmazie/Gesundheitswesen und Dienstleistungen einen Mangel in ihren Unternehmen.

GERINGE STEUERUNG INNERHALB DER UNTERNEHMEN

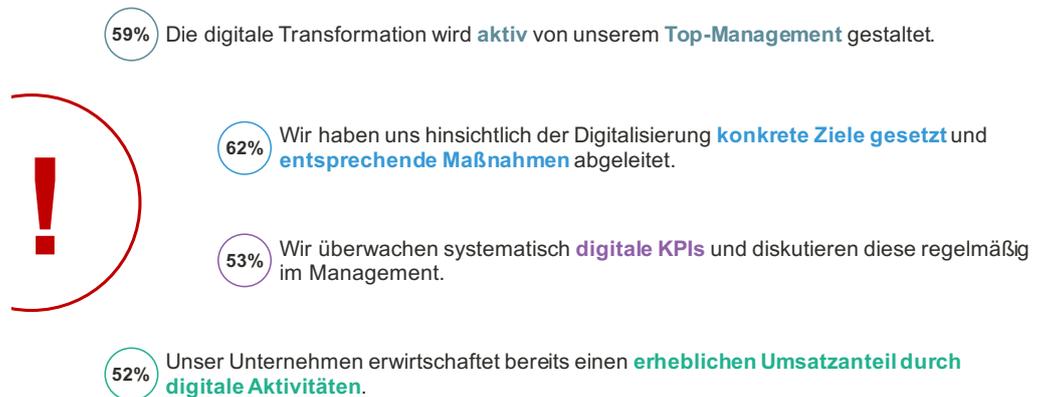


Abbildung 6: Fehlende strategische Steuerung (N=259)

Um beim Kunden nachhaltig Präferenzen zu bilden, ist es notwendig, das Unternehmen langfristig strategisch zu führen und nicht durch taktische Manöver den Fokus auf den Kunden und die Digitalisierungsziele zu verlieren. Zudem hilft eine professionelle und operationalisierbare Digitalisierungsstrategie, das richtige Digitalisierungsmaß zu bestimmen und Maßnahmen und Investments zu priorisieren.

HERKULESAUFGABE FÜR DIE ORGANISATION

Die Frage nach der strategischen Führung ist eng verknüpft mit der Frage nach der organisatorischen Leistungsfähigkeit. Ein kritischer Erfolgsfaktor auf dem Weg zum digital reifen Unternehmen ist die Organisationsstruktur sowie Unternehmenskultur. Über die Hälfte der Befragten hat Respekt vor den immensen Herausforderungen, welche die organisationale Umstrukturierung der Prozesse und Strukturen mit sich bringt. Die Digitalisierung fordert ein hohes Maß an interner Agilität, um der Schnelllebigkeit aktueller Marktanforderungen gerecht zu werden. Die Schwierigkeiten liegen in der Entwicklung digitaler Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter und einer hohen Anpassungsfähigkeit der Unternehmenskultur an digitale Herausforderungen.

Doch genau in diesen Punkten haben die Entscheider ihre Hausaufgaben noch nicht gemacht. In der Selbsteinschätzung haben 59% ihre Aufbau- und Ablauforganisation angepasst, gut die Hälfte behauptet, sich ein digitales Mindset angeeignet zu haben. Hinreichend digitale Kompetenzen besitzen immerhin schon zwei Drittel der Unternehmen, doch die Integration der Mitarbeiter in den Transformationsprozess wird von vielen immer noch als Herausforderung empfunden.

Insgesamt betrachtet bedeutet dies, dass sich knapp die Hälfte organisatorisch noch nicht für die Digitalisierung gewappnet sieht. Und das ist kritisch, bildet die Organisation doch die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Ein Unternehmen, dessen interne Prozesse, Strukturen, Mitarbeiter und Kultur nicht auf den digitalen Wandel ausgerichtet sind, kann im dynamischen und transformativen Marktumfeld keinen relevanten Kundenmehrwert generieren.

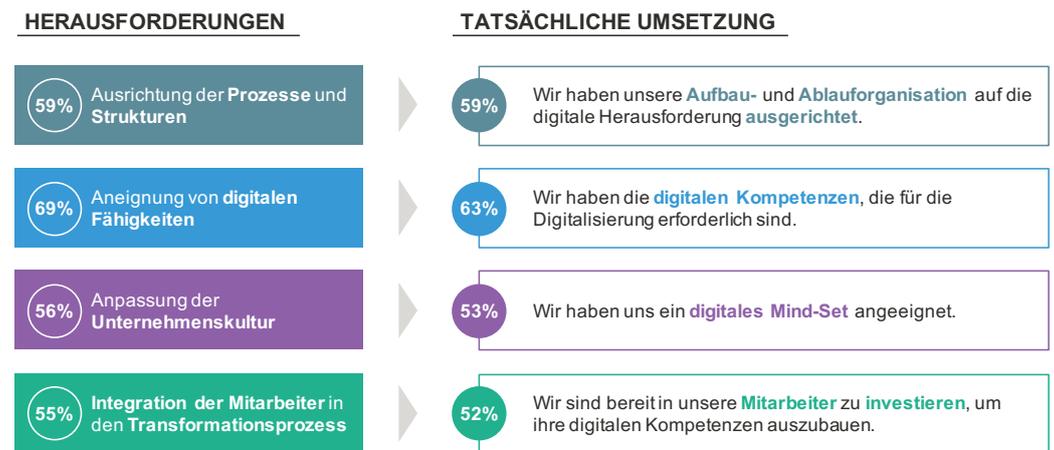


Abbildung 7: Organisationale Herausforderungen (N=259)

WIE FIT IST DER MITTELSTAND NACH DEM DIGITAL READINESS SCORE?

Der Digital Readiness Score, der kontinuierlich den Reifegrad der Unternehmen für die digitale Transformation misst, bestätigt den Eindruck aus Gesprächen mit Branchenvertretern: Es besteht ein deutlicher Aufholbedarf innerhalb der Bereiche Strategie, Organisation, Marketing und Steuerung, welche kritische Erfolgsfaktoren im Transformationsprozess darstellen.

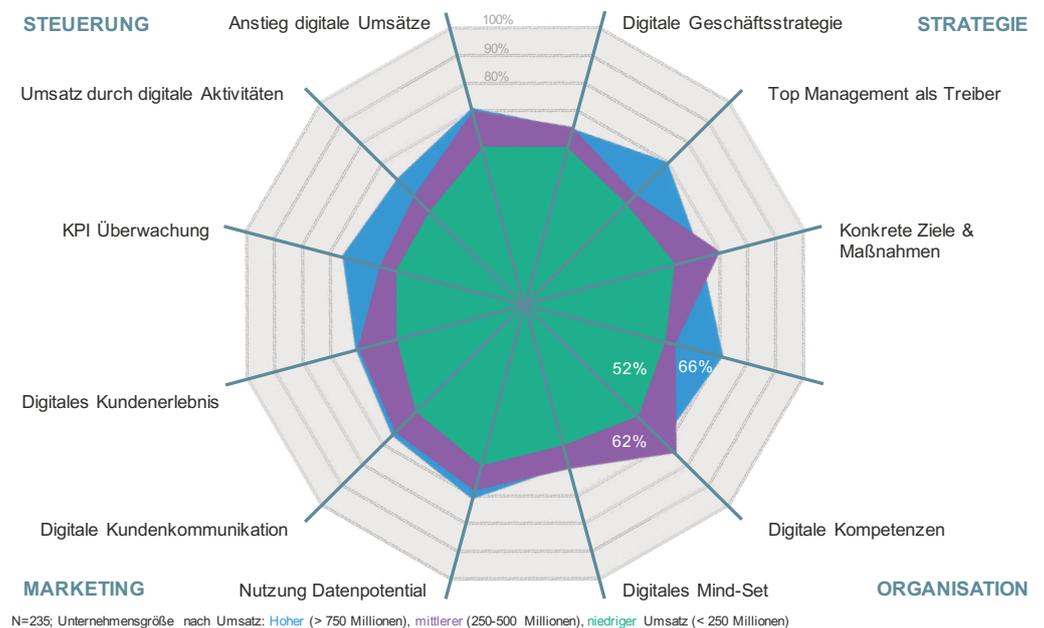


Abbildung 8: Digital Readiness Score (Top-2-Box, N=235)

Größere Unternehmen haben in einigen Bereichen einen kleinen Vorsprung gegenüber den kleineren Mittelständlern. Aber gemessen an den Möglichkeiten, weist auch ein Score von 66% erhebliches Ausbaupotential in allen vier Bereichen auf. Der gesamte, deutsche Mittelstand hat die Chance, die Digitalisierung strategisch in Angriff zu nehmen und durch organisationale Umstrukturierung sowie mit Hilfe von effektiven Steuerungsinstrumenten das eigene Unternehmen am Kunden auszurichten, um auch in Zukunft einen relevanten Mehrwert zu bieten.

FAZIT

Der Mittelstand verpasst es, den Digitalisierungsfortschritt aktiv zu gestalten, und adaptiert seine bisherige Geschäftsstrategie zu wenig an die Marktanforderungen und Rahmenbedingungen. Die individuelle Kernkompetenz verliert an Bedeutung und zwingt die Unternehmen, sich neu am Markt zu positionieren, um die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells zu sichern. Vielfach blockieren Sorgen vor folgenschweren Veränderungen die Unternehmen - die Dringlichkeit eines Einschreitens wird erkannt, eine tatsächliche Umsetzung bleibt jedoch aus. Die mittelständischen Unternehmen verstehen noch zu wenig, wie sie die digitalen Schnittstellen zum Kunden für eine effektive Interaktion nutzen können, um wandelnde Kundenbedürfnisse besser als der Wettbewerb zu bedienen. Der Kunde präferiert letztendlich das Unternehmen, welches ihm einen relevanten und individuellen Mehrwert bietet. Somit erfordern die Kunden- und Marktdynamiken eine agile Organisation und digitale Kompetenzen von der Führungsebene bis zum Mitarbeiter.

GEWINNEN SIE DEN KAMPF UM DEN DIGITALEN KUNDEN!

Der Mittelstand hat alle Chancen, die für sich richtigen Schlüsse und Prioritäten zu setzen. Hierfür bedarf es einer zielgerichteten Analyse und entschlossenen Adressierung der spezifischen Herausforderungen zur Gewinnung, Sicherung und Stärkung der digitalen Kundenschnittstelle. Wir sehen vier große Handlungsfelder, um den Mittelstand für die digitalen Herausforderungen fit zu machen.

1 ÜBERLEGENES KUNDENVERSTÄNDNIS

Tiefes und umfassendes Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse und digitalen Informations- und Entscheidungsprozesse, um ihn in einer digitalen Welt maximal effektiv und effizient zu adressieren.

2 STRATEGIE UND FÜHRUNG

Professionelle Ausgestaltung von digitaler Kundenschnittstelle und Customer Experience als zentrale strategische Aufgabe (Top Management Agenda, Zieldefinition, Steuerung über KPIs), Fokus und Priorisierung aller Marktbearbeitungsmaßnahmen.

3 OPTIMIERUNG DER ORGANISATIONSTRUKTUR & KULTUR

Bewertung der digitalen Organisationsperformance, Ableitung und Vermittlung digitaler Fähigkeiten und Etablierung eines agilen und kundenorientierten digitalen Mindsets.

4 DER RICHTIGE DIGITALISIERUNGSGRAD

Analyse und Bewertung des individuellen Transformationsstandes (Branche, Geschäftsmodell, Kundenschnittstelle), Definition und Priorisierung der "richtigen", digitalen Hebel für die eigene Kernkompetenz.

UNSER ANGEBOT FÜR SIE

Entziehen Sie sich der allgemeinen diffusen Digitalisierungshysterie und adressieren Sie Ihre individuellen Herausforderungen - ganz konkret, und mit Fokus auf die Umsetzung statt in einer akademischer Fingerübung.

Wenn Sie wünschen,

- diskutieren wir mit Ihnen in einem Workshop auf Basis unserer Studienergebnisse und unseres Digital Readiness Scores Ihre individuellen Fragestellungen und Handlungsfelder und
- erarbeiten mit Ihnen einen einfachen und pragmatischen Ansatz,
- wir unterstützen Sie bei der Bewertung und Priorisierung der zentralen Aufgaben und
- zeigen Ihnen neue Wege durch Best Practices auf.

Ihre unternehmerischen Rahmenbedingungen stehen dabei für uns stets im Fokus und bilden das Fundament unseres Gesprächs.

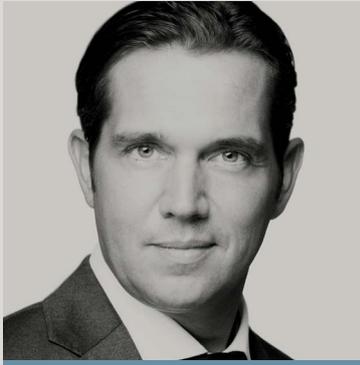
Wir freuen uns auf eine spannende Diskussion mit Ihnen!

Vivaldi GmbH

*Königstraße 9 | 40212 Düsseldorf | Deutschland | P +49 21 14 36 38 810 |
duesseldorf@vivaldigroup.com*

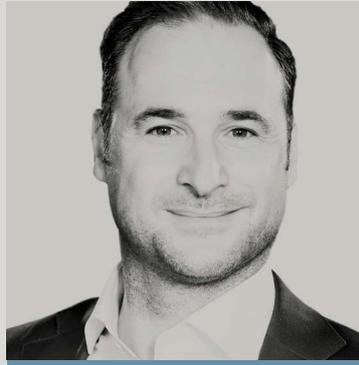
CEO: Erich Joachimsthaler, Ph.D.

IHR KONTAKT BEI VIVALDI



*Björn Sander,
Senior Partner*

+49 175 29 74 173
bsander@vivaldigroup.com



*Marc Scherer,
Senior Partner*

+49 173 21 38 344
mscherer@vivaldigroup.com



*Jana Justa,
Brand Analyst*

+49 170 95 28 399
jjusta@vivaldigroup.com

Vivaldi ist eine weltweit führende Strategieberatung für Marketing, Wachstum und Innovation. Wir unterstützen unsere Kunden in einer digital vernetzten Welt dabei, Innovations- und Wachstumspotentiale für Marken und Unternehmen zu erkennen und zu nutzen.



Königstraße 9 | 40212 Düsseldorf | Germany



New York | Chicago | Toronto | Buenos Aires | London | Zurich | Munich | Hamburg | Dusseldorf | Singapore

vivaldigroup.com