

# Digitale Transformation:

Warum der  
Mittelstand  
seine Kunden  
vergessen hat.  
Und wie er sie  
wiederfindet.

Wer in Deutschland und Österreich „Mittelstand“ sagt, meint vor allem den in enger Verbindung zu Automotive stehenden Maschinenbau – und damit eine verwöhnte Branche. Fast zehn Jahre lang war der Automobilmarkt ohne Unterbrechung gewachsen. Die Unternehmen schrieben Rekordgewinne und stellten immer mehr Mitarbeiter ein. Aktien von Zulieferern galten als Wachstumswerte und sichere Dividendentitel. Dass sich diese Tatsachen so rasant ändern und die Zukunft der Autohersteller zu einem Problem der deutschen Volkswirtschaft werden sollten, schien unvorstellbar. Corona war ein Brandbeschleuniger für den historischen Umbruch, in dem sich die Automobilbranche ohnehin befand. Und dieser Umbruch hat nicht in erster Linie mit technischen Entwicklungen oder disruptiven Geschäftspraktiken zu tun, sondern mit radikal geänderten Kundenwünschen:

- **Flexible Mobilität:** Autos nutzen statt Autos besitzen.
- **Verbesserter Klimaschutz:** Alternative Antriebe statt Verbrenner.
- **Information, Unterhaltung, Kommunikation:** Vernetzung mit dem eignen Smartphone.
- **Und: Der Wunsch nach mehr Freiheit vom Lenkrad – durch autonomes Fahren.**

Dies alles, gepaart mit der weltweiten Überproduktion, stellt die Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Nicht wenige Unternehmen werden diese Herausforderungen nicht aus eigener Kraft stemmen können, viele werden schließen müssen, vor allem im Maschinenbau.

Mit über einer Million Beschäftigten und einem Jahresumsatz von mehr als 200 Milliarden Euro ist der Maschinenbau Deutschlands wichtigste Branche. Die Automobilbranche zählt mit einem Anteil von rund 30 Prozent zu den wichtigsten Kunden der Maschinenbauer. Verändert sich Automotive, schlägt diese Veränderung sofort auf die Maschinenbaubranche durch. Genau das passiert aktuell: Immer mehr Geschäftsmodelle lassen sich nicht mehr sinnvoll refinanzieren. Die Auswirkungen schlagen sich auch in der Kreditwürdigkeit der Unternehmen nieder. Firmen mit geringer und sinkender Kreditwürdigkeit sieht Moodys vor allem in der Chemie, der verarbeitenden Industrie und der Automobilbranche. Derzeit trifft es nicht mehr nur kleine Player, sondern auch große Marken.

### **Harmann: Unter Kostendruck**

Harmann ist weltweit in den Bereichen vernetzte Fahrzeugtechnik, Lifestyle-Audio-Innovationen, professionelle Audio- und Lichtlösungen, sowie Design und Analytik tätig. Der Zulieferer will die Entwicklungskapazitäten künftig in globalen Zentren bündeln. Die Produktion am deutschen Standort Straubing wird schrittweise eingestellt, um das Werk anschließend zu schließen. Insgesamt werden bei Harman wohl etwa 710 Stamm- und 45 Zeitarbeitsnehmer ihren Arbeitsplatz verlieren. „Das herausfordernde Marktumfeld hat in den vergangenen Jahren zu einem enormen Kostendruck auf die Automobilzulieferer geführt. Der Kostendruck der Hersteller wird vor allem an die Zulieferindustrie weitergegeben“, erklärt John Stacey, globaler Personalvorstand von Harman, die Entscheidung gegenüber der Plattform automobil-produktion.de (Pertschy 2020).

Es fehlt also Umsatz, es fehlt Geld. Dabei ist jetzt der Zeitpunkt für Unternehmen eigentlich günstig, um Transformationsprojekte anzustoßen: Die aktuelle Nullzinspolitik kann jetzt genutzt werden, um wichtige Investitionen für die Wettbewerbsfähigkeit zu tätigen. Weil laut KfW Research (Dosier: „Mittelstand ist der Motor der deutschen Wirtschaft“) seit 2002 die durchschnittliche Eigenkapitalquote im Mittelstand um fast 13 Prozentpunkte gestiegen ist, sind gute Möglichkeiten zur Eigenfinanzierung eigentlich gegeben, und zudem eine Basis, auf der jetzt einfach Fremdkapital beschafft werden könnte.

Der Markt verändert sich mit Wucht – entsprechend tiefgreifend müssen sich Unternehmen transformieren. Ja: Die Kosten für die Digitalisierung sind hoch. Steht der kompletten Strukturwandel eines Unternehmens an, sind die Kosten noch um ein Vielfaches höher – doch wer rechtzeitig klug handelt, schafft die Transformation:

### **ElringKlinger: Investieren, so lange das Geschäft gut läuft**

Der Mittelständler „ElringKlinger“ hat sich schon frühzeitig Gedanken über Zeiten gemacht, in denen es keine Verbrenner mehr gibt – und damit auch keinen Bedarf mehr für Zylinderkopfdichtungen. Das Unternehmen baut jetzt schon Batteriesysteme, sowie einzelne Komponenten, die Batteriezellen für Elektromotoren verbinden. Vorstand Stefan Wolf will künftig auch Produktionsanlagen zur Fertigung von Brennstoffzellen und für Komponenten von Batterien herstellen. In den nächsten Jahren hofft das Unternehmen auf einen kräftigen Schub durch das wachsende Elektroauto-Geschäft. Bislang ist der Umsatzbeitrag noch gering, aber die Chancen in diesem künftigen Bereich stehen gut, so Vorstandschef Wolf. Er sagt, wer in der aktuellen Zeit die Gewinne aus dem auslaufenden Geschäft mit Verbrennungsmotoren klug investiere der habe gute Chancen im Elektrozeitalter. (Sommer 2019)

Rechtzeitig umsteuern aus eigener Kraft, das ist der richtige, erste Schritt. Um jetzt nicht in eine Abwärtsspirale zu gelangen, dürfen die Unternehmen auch in Europa trotz schlechter Zahlen nicht weniger in die Zukunft investieren – und den Markt sehr genau beobachten. Das heißt nicht zuletzt: den Kunden mit seinen Ideen und Wünschen, Gewohnheiten und Bedürfnissen.

Die Digitale Transformation ist für den Mittelstand in Deutschland und Österreich ein überaus herausforderndes Thema. Zumeist wird es nur aus der technischen Perspektive betrachtet. Lassen Sie uns an dieser Stelle schauen, warum Digitalisierung nur dann gelingen kann, wenn der Mittelstand sich nicht mehr hauptsächlich um die eigenen Kosten und Strukturen dreht, sondern um den, der Geschäfte erst möglich macht: den Kunden. Im Folgenden geht es uns um folgende fünf Punkte:

- **Disruption:** Hinter jedem Technologiesprung steckt ein Nutzensprung für den Kunden.
- **Digitale Transformation:** Warum wir Geschäftsmodelle nicht nur digitalisieren, sondern komplett neu denken müssen.
- **Frühere Fehlversuche:** Warum Unternehmen aus früheren SAP-Problemen keine Schlüsse auf aktuelle Vernetzungsaufgaben ziehen können – und auch nicht sollten.
- **Komplexität und Unübersichtlichkeit:** Wie es gelingen kann, mit Komplexität zu arbeiten – statt dagegen.
- **Umsetzungskompetenz:** Warum ein CDO die falsche Antwort auf eine richtige Frage ist.

## Disruption: Weil es der Kunde so will

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass es Technologiesprünge sind, die disruptive Angriffe neuer Player auf alte Geschäftsmodelle erst möglich machen. In den 1990er-Jahren vollzog sich beispielsweise der Wandel von der Filmkamera zur Digitalkamera rapide. Herstellern klassischer Fotoapparate blieb nichts anderes übrig, als neue Technologien für ihre Produkte nutzen. Ebenso durchliefen Filmentwickler einen radikalen Wandel: von der Entwicklung einzelner „Abzüge“ zum Druck ganzer Fotoalben aus Digitalfotos. Was die Entwicklung antrieb: radikal reduzierte Kosten für den Endkunden und sofort sichtbare Ergebnisse.

Aktuell revolutioniert der 3-D-Druck Teile der Industrie: Was vor Kurzem noch mit Dreh- und Fräsmaschinen gefertigt wurde, lässt sich nun schichtweise ausdrucken. Die Fertigung per Druck ist zwar noch zeitaufwendig und die Qualität der hergestellten Teile hat Potenzial nach oben. Doch in einigen Nischen entwickelt sich die Anwendung bereits sehr erfolgreich, etwa in der Medizin, in der industriellen Teilefertigung oder beim Hausbau. Was hier die Entwicklung antreibt: Wieder radikal reduzierte Kosten für den Endkunden und sofort brauchbare Ergebnisse.

Technikschübe haben den Markt immer schon verändert und traditionelle Geschäftsmodelle innerhalb kurzer Zeit obsolet werden lassen. Heute jedoch werden innovative Produkte immer schneller entwickelt und haben einen immer höheren Einfluss am Markt – sie sind somit „disruptiv“, rütteln Konzerne und sogar ganze Branchen durch. Wenn Unternehmen in Reaktion darauf ihre Forschungs- und Entwicklungsausgaben kontinuierlich erhöhen, steigt die Frequenz derartiger Technologiesprünge noch weiter an. Wichtig: Treiber dieser Entwicklung ist niemals „die Technik“, sondern der konkrete Kundennutzen. So auch in der Automotive-Branche.

### **Automotive beschleunigt weiter**

In der Automobilindustrie glaubte man lange Zeit an einen „Sieben-Jahres-Rhythmus“. Jedoch hat sich dieser Rhythmus deutlich verkürzt. Schon auf dem Genfer Automobilsalon im März 2014 konstatierte VW-Geschäftsführer Martin Winterkorn: „Die Wünsche an das eigene Automobil verändern sich immer schneller.“ Junge Kunden erwarteten heute viel mehr Abwechslung. Autos, die sich den Veränderungen in ihrem Leben schneller anpassen. „Dies zwingt uns dazu“, so Winterkorn, darüber nachzudenken, ob die üblichen Modellzyklen von sieben Jahren nicht deutlich kürzer werden müssen“. (dpa 2014) Daraufhin überführte er seine Gedanken in die Konzernstrategie, und Volkswagen reduzierte die Lebensspanne seiner Modelle von sieben auf fünf Jahre. Die Automobilhersteller arbeiten seitdem daran, diesen Rhythmus weiter zu reduzieren – im Corona-Jahr 2020 liegt dieser Rhythmus bei weniger als drei Jahren. Die Erfüllung der anspruchsvollen Tempovorgabe ist zeitgleich sehr viel schwieriger geworden: Der Dieselskandal zeigte mehr als deutlich, dass sich ehrgeizige Ziele nicht mit illegalen, technischen Tricks erreichen lassen. Umfassende Nachhaltigkeit gilt heute als Grundvoraussetzung und Bedingung, die unumstößlich zu erfüllen ist.

Der Veränderungsdruck kommt also einerseits von den Kunden, die Unternehmen mit ihren Kaufentscheidungen zum Handeln zwingen. Andererseits befeuern die technologischen Fortschritte die Ansprüche der Kunden. Und das

gilt nicht nur für die Produkte des eigenen Unternehmens, sondern auch für die Produkte der Konkurrenz. Dank Internet hat sich der Zugang der Verbraucher zu Informationen drastisch vereinfacht. Alles, was Kunden wissen wollen, ist direkt verfügbar. Dieser grenzenlose Zugang schafft hohe Erwartungen an die Unternehmen – und befeuert die neue VUCA Welt. Eine Welt, in der „Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität“ die Geschicke der Unternehmen bestimmen, und die angetrieben wird von den weltweiten Beschleunigungseffekten der Digitalisierung, Vernetzung und Automatisierung.

### **Deutsche KMU fallen zurück**

In dieser Welt fällt Deutschland immer weiter zurück: Zwölf Prozent der deutschen Unternehmen sehen sich durch die Digitalisierung derzeit in ihrer Existenz bedroht, 37 Prozent haben nach eigenem Bekunden Probleme, die Digitalisierung zu bewältigen und nur jedes fünfte Unternehmen investiert aktuell überhaupt in die Digitalisierung seines Geschäftsmodells. Fragt man nach, weshalb man sich an der Unternehmensspitze so wenig um den Einsatz neuer Technologien kümmert, so sagen derzeit 37 Prozent der Manager: „Ich habe keine Zeit.“ (Bitkom Digitalstrategie 2025) Eine deutliche Mehrheit (58 Prozent) der Geschäftsführer und Vorstände gibt offen zu, dass das eigene Unternehmen bei der Digitalisierung „ein Nachzügler“ sei. 3 Prozent meinen sogar, den Anschluss verpasst zu haben. Nur rund jedes dritte Unternehmen (36 Prozent) hält sich für einen Digitalisierungsvorreiter. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage unter 502 Unternehmen ab 20 Mitarbeitern im Auftrag des Digitalverbands. (Streim 2020)

Dabei gilt: Je größer die Unternehmen, desto eher sehen sie sich bei der Digitalisierung vorne. Von den Unternehmen mit 20 bis 99 Mitarbeitern sagen 34 Prozent, sie seien Vorreiter, bei jenen mit 100 bis 499 Mitarbeitern sind es schon 38 Prozent. Von den Unternehmen mit 500 bis 1.999 Mitarbeitern hält sich nahezu jedes zweite (47 Prozent) für einen Digitalisierungsvorreiter und bei jenen mit 2.000 oder mehr Mitarbeitern steigt der Wert sogar auf 71 Prozent. „Der innovative Mittelstand hat über Jahrzehnte die deutsche Wirtschaft geprägt und maßgeblichen Anteil an Wachstum und Wohlstand. Erfolg ist aber kein Naturgesetz, künftig funktioniert er nur noch digital“, sagt Bitkom-Präsident Achim Berg. (Streim 2020) Das System Deutschland brauche kein Update, es brauche einen Restart. (Zacharias 2020) Leider sieht es derzeit nicht wirklich nach Restart aus:

Aktuell gibt nur rund jedes dritte Unternehmen (38 Prozent) an, über eine zentrale Digitalstrategie für das gesamte Unternehmen zu verfügen. Fast genauso viele (37 Prozent) haben zumindest in einzelnen Unternehmensbereichen

”

Es gilt die  
Verluste der  
Vergangen-  
heit zu  
realisieren,  
nicht fort-  
zuführen.

”

entsprechende Strategien entwickelt – aber rund jedes vierte Unternehmen (23 Prozent) verzichtet weiterhin vollständig auf eine Digitalstrategie. (Streim 2020)

Auch hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied nach Unternehmensgrößen: Während kein Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern angibt, auf eine Digitalstrategie zu verzichten, sind es bei den Unternehmen mit 100 bis 499 bzw. 500 bis 1.999 Mitarbeitern jeweils 8 Prozent. Unter den kleineren Unternehmen zwischen 20 und 99 Mitarbeitern hat mehr als jedes Vierte (28 Prozent) keine Strategie als Antwort auf den digitalen Wandel entwickelt. „Analog fahren heißt auf Sicht fahren, und das wird nicht mehr genügen“, so Berg. „Unternehmer und Manager müssen ihre Geschäftsmodelle quer durch alle Branchen und Größenordnungen noch konsequenter digitalisieren.“ (Streim 2020) Es herrscht offensichtlich Handlungsdruck.

Und doch ist für viele Firmen der Handlungsdruck noch nicht einmal spürbar. Programme zur Transformation, die den Weg in die digitale Welt ebnen, sind rar. In den Unternehmen laufen bisher nur rund 20 Prozent der Prozesse von Anfang bis Ende digital ab; das melden die Unternehmen in einer Studie des Softwareherstellers Easy und der Beratungsgesellschaft KPMG (Easy Software / KPMG 2019). In den nächsten zwei Jahren soll dieser Anteil laut Erhebung auf immerhin gut ein Drittel steigen. Im Fokus steht für viele erst einmal die digitale Optimierung aktueller Strukturen, noch nicht jedoch eine ganzheitliche Transformation. Die Übertragung von Rechnungen per Internet, eine recht banale Form der Digitalisierung, ist immerhin akzeptiert. Allerdings werden smarte Software-Lösungen zur Überwachung von Maschinen oder RFID-Chips bei der Warenerfassung bisher erst wenig eingesetzt. Der radikale Wechsel in die Kundenperspektive gelingt den meisten nicht.



**Digitale Transformation wird erst dann zur echten Disruption, wenn der Kunde profitiert.**