

**iBusiness** Analysen und Nachrichten  
Zukunftsforschung für interaktives Business

[News/Themen](#) | [Analysen](#) | [Anbieter](#) | [Neugeschäft](#) | [Service](#) | [Shop](#) | [Premium](#) | [Verlag](#)

**Mit 5 digitalen Tools zu mehr Empathie im Kundenservice**  
Wie Sie per Prozessautomatisierung, Chatbots und KI den gestiegenen Anforderungen moderner Kundenserviceprojekte Rechnung tragen, Ihr Team bestmöglich unterstützen und die Customer Journey Ihrer Kunden werthaltiger machen.  
**Jetzt kostenlos anmelden**

**Erfolgsstrategien für Kundenkommunikation per Whatsapp**  
Der Vortrag zeigt anhand von konkreten Anwendungsbeispielen, was Markenartikelbeachten müssen, wenn sie wirklich erfolgreich über WhatsApp und SMS-Messaging mit ihren Konsumenten interagieren wollen.  
**die typischen Anforderungen an einen exzellenten Kundenservice**

## Transformationsängste von KMU und wie man sie abbaut

von Christina Rose

**24.08.2021 Die digitale Transformation bringt kleineren Unternehmen vor allem erstmal eins: Mehrarbeit. Mit welchen Herausforderungen sie sonst noch kämpfen und wie man ihnen über die Klippe hilft.**



"Glaube nicht an die Allmacht Deines Tools, sondern orientiere Dich an den Ressourcen des Kunden", fasst Hans-Peter Hösl [👤](#), Geschäftsführer von Bloom [🏠](#) [🌐](#), die Anforderungen an eine Mittelstands-B2B-Agentur zusammen. Denn wenn kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sich in Richtung digitale Transformation aufmachen, brauchen sie in der Regel Hilfe von außen. Brauchen heißt aber nicht unbedingt annehmen: Einer europaweiten Yougov-Studie im Auftrag von Ionos [🏠](#) [🌐](#) zufolge übernimmt rund ein Viertel der befragten Kleinunternehmen die Umsetzung ihrer Digitalisierungsaktivitäten selbst. Ebenfalls fast ein Viertel der Befragten in Deutschland, Frankreich und Spanien lässt sich von Dienstleistern wie Agenturen oder Webdesignern helfen. Insgesamt liegt Deutschland im europaweiten Vergleich eher auf den hinteren Plätzen, was den Digitalisierungsgrad von KMU betrifft.



iBusiness hat vier große Bereiche identifiziert, wo die Digitalisierungsängste und -hürden für KMU liegen und wie man ihnen begegnet:

### 1. Unternehmensführung und -kultur

"Die größten Ängste sind in meinen Augen tatsächlich oft der fehlende Mut des Managements", sagt Bernd Vermaaten [👤](#), Geschäftsführer des ECommerce-Dienstleisters Solute [🏠](#) [🌐](#). Denn natürlich sei der nötige Transformationsprozess mit großen Risiken verbunden und berge damit die Gefahr, dass das Management - wenn es schief geht - seinen Hut nehmen müsse. Wenn man Transformation starten will, dann kommen natürlich noch weitere Ängste hinzu. Diese sind die oft veraltete IT-Infrastruktur, oft langsame Ablaufprozesse und die Gefahr zu hoher Kosten. Echte Digitalisierung bedeute, über neue Geschäftsmodelle nachzudenken. Eine weitere große Angst sei die nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur, um Herausforderungen überhaupt meistern zu können.

Es mangelt an einem zukunftsorientierten Mindset, am erforderlichen Know-how und an ausreichend Zeit, sich mit der Transformation zu befassen. In vielen Chef-Etagen sei das noch nicht angekommen, kritisiert Martin Philipp, Geschäftsführer der Marketingplattform SC Networks [🏠](#) [🌐](#): "Es gibt dort keine zukunftsweisende Digital- oder IT-Strategie. Es fehlt die Zeit und der Mut, sich mit verschiedenen Ansätzen - etwa der Frage 'Software-Suite oder Best-of-Breed?' - zu beschäftigen. Kosten und Nutzen von Optionen werden nicht analysiert." Und je länger Unternehmen damit warten, den nächsten Schritt zu tun, desto schwieriger werde es, noch auf den Transformationszug aufzuspringen. Zugleich bauen die Highperformer ihren Vorsprung und vor allem ihre Wettbewerbsvorteile weiter aus, so das Ergebnis der Marketing Automation Studie 2021 des Instituts für Sales und Marketing Automation (IFSMA) [🏠](#) [🌐](#).

#### Was zu tun ist:

Wenn Transformation auf der Agenda steht, dann müsse diese von oben nach unten gelebt werden, fordert Vermaaten: "Das Management muss voll und ganz hinter dem Prozess stehen. Das erfordert auch eine Veränderung der Fehlerkultur. MitarbeiterInnen müssen ermutigt werden zu machen und dabei müssen Fehler erlaubt sein. Ja sie sind sogar wichtig, um zu lernen und sich zu verbessern." Zu oft werde digitale

Transformation missverstanden und nur eine reine Optimierung von Prozessen vorgenommen - das aber sei keine digitale Transformation. Echte digitale Transformation gehe an Geschäftsmodelle und nicht nur die technische Optimierung von Abläufen und Prozesskosten. Es erfordert echte Kundenorientierung.

## 2. IT und Software

KMU haben im Unterschied zu Konzernen keine homogenen Systeme, sondern immer Konglomerate aus digitalen Lösungen, wo Schnittstellen geschaffen werden müssen. An der End-to-End-Transformation tauchen dann immer wieder Barrieren auf und bilden sich Ängste, erklärt Hösl: *"Während Konzerne von der Unternehmensberatung ein großes System implementiert bekommen, müssen sich KMU am Markt immer fertige Lösungen kaufen und "zusammenstecken", sie also an bestehende Systeme und an menschliche Ressourcen andocken."*

Der Mittelstand hat also schon verstanden, dass er digitale Lösungen braucht und holt sich große Softwarelösungen. Wenn diese Lösung dann aber nicht kompatibel mit bestehenden Systemen ist, ist es einfacher, sich beispielsweise noch eine Sales App hinzuzukaufen, weil die Ressourcen nicht da sind, anders vorzugehen. Hösl: *"Eine Abteilung aufzubauen, die diese Tools implementiert und steuert, ist eine viel größere Herausforderung als bei einem Lösungsanbieter ein CMS zu kaufen. Es ist meist eine organisationsstrukturelle Frage und eine der personellen Ressourcen ("Wir haben die Köpfe nicht, die eine solche Maschine bedienen können")."*

### Was zu tun ist:

Übersteigt ein Projekt die Ressourcen beim Kunden oder der Kundin, muss analysiert werden, welche Ressourcen vorhanden sind, welche Anforderungen bestehen und wie man auf dieser Basis ein System so um-/ausbaut, dass es in einem vertretbaren Zeitraum für die betreffenden MitarbeiterInnen benutzbar ist.

Insbesondere KMU sind heute auf skalierbare IT-Lösungen angewiesen, die sich dem oft schnellen Entwicklungsprozess des Unternehmens und neuen Marktanforderungen anpassen, betont Marc Bohnes, Product Management Director bei der Digital-Experience-Plattform Optimizely  : *"Viele KMU merken, dass beispielsweise eine Website allein nicht für eine zeitgemäße Customer Journey ausreicht. Doch oft scheitert es bereits an grundlegenden Fragen wie: Wo fange ich an?, Was brauche ich wirklich? oder Habe ich die internen Ressourcen für die Umsetzung?"* Der Aufwand sei aber deutlich geringer, als viele denken, so Bohnes: *"Durch Cloud-Services und KI-basierte Lösungen gelingen Digitalisierungsprojekte inzwischen mit relativ geringem Aufwand und ohne tiefgehendes IT-Wissen. Das ist allerdings eine Erkenntnis, die sich im Mittelstand noch stärker durchsetzen muss."*

## 3. Personelle Ressourcen

Fehlende personelle Ressourcen sind einer der Hauptgründe, warum digitale Transformation in KMU scheitert. Eine State-of-the-art-Lösung zu kaufen (vgl. Punkt 2) sei im Prinzip der richtige Weg, *"aber Hersteller der State-of-the-art-Lösung sorgen nicht dafür, dass die Ressourcen im Unternehmen und andere Strukturen der Wertschöpfungskette dazu passen"*, so Hösls Erfahrung. Zudem sind MitarbeiterInnen in KMU so fest im

Tagesgeschäft eingebunden, dass es kein freigestelltes "Gamechanger-Team" wie in einem Konzern gibt. Hösl: *"Beim Konzern wird eine eigene Abteilung ausgegliedert, beim Mittelstand gibt es diese Aufgaben on top."*

Bei KMU, die mitten in der digitalen Transformation stecken, beobachtet Piotr Korzeniowski , Chief Operating Officer bei der Analyseplattform Piwik PRO , zwei Muster: Zum einen fehlt es an Fachwissen, um neue Projekte zu leiten, und zum anderen fehlt es an einer weitreichenden Strategie: *"KMU sind vielbeschäftigte Unternehmen, und es ist nicht leicht, einen Teil der Zeit ihrer besten MitarbeiterInnen zu opfern. Gleichzeitig scheitern nach Angaben von McKinsey mehr als 70 Prozent der komplexen Change-Programme."* Eine Transformation ohne eine Gesamtstrategie kann zu einem kostspieligen Unterfangen werden.

#### **Was zu tun ist:**

Das Managementteam muss sich die Zeit nehmen und viel Mühe geben, um eine Vision für das Unternehmen zu entwerfen; die digitale Transformation sollte dem folgen. Bloom beispielsweise macht Workarounds und individualisiert Lösungen, die die Agentur auch immer weiter weg von ihrer ursprünglichen Positionierung als Marketingberatung führt, erklärt Hösl: *"Wir sind kein Systemhaus, das Unternehmen digitalisiert. Aber es braucht Übersetzungen zwischen Abteilungen und vorhandenen Strukturen. Das sind Barrieren, bei denen mittelständische Unternehmen an ihre Grenzen stoßen."* Zwar sei der Mittelstand *"sehr transformationswillig, aber auch sehr behäbig, die passenden MitarbeiterInnen dafür zu finden, einzustellen, zu schulen"*.

Als Agentur überbrücke man da viel und sei oft ausgelagerte Unternehmensabteilung in verschiedenen Bereichen. Kernfrage sei immer, was aus den bestehenden Ressourcen heraus machbar sei. Schon die Entwicklung und Implementierung eines Prototyps muss auf die Frage ausgerichtet sein, wer das im Unternehmen bedienen und umsetzen kann. *"Wir sehen das nicht schematisch ("Das macht Abteilung y"), sondern auf die Fähigkeiten der einzelnen MitarbeiterInnen bezogen."*

Wichtig sei zu verstehen, dass die Menschen der Startpunkt jeder Veränderung sind, nicht die Technologie oder die Prozesse, betont Philipp. Daher sei es erfolgsentscheidend, für einen kontinuierlichen Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens zu sorgen und persönliche wie auch fachliche Weiterentwicklung zu fördern.

Elton Schwerzel , Managing Director DACH des HR-Softwareanbieters Talentsoft , plädiert dafür, eine Transformationsstrategie zu formulieren. Diese sollte eine Kommunikationsstrategie, einen konkreten Plan sowie ein Change-Management-Konzept beinhalten. *"Die meisten Projekte scheitern daran, dass der Fokus nur auf Funktionen, Technologien, Prozesse und natürlich Budget ausgerichtet ist - Tausche Hammer gegen Bohrmaschine - und sich die Beteiligten dann wundern, dass die Akzeptanz gering ist und die Kritik steigt."* Es sei für kleinere Unternehmen und Projekte zu jeder Zeit wichtig, sich zu orientieren und zu verstehen, was diese Transformation bedeutet und persönlich bringt.

Unternehmen mit komplexem Digitalisierungsbestreben brauchen eine verantwortliche Person intern, die abteilungsübergreifend agiert, fordert Gregor Hufenreuter , Senior Director Sales DACH beim Softwareanbieter Hubspot . Zudem sei es für Digitalisierungsverantwortliche wichtig, Verbündete im Unternehmen zu finden, mit denen sie zusammenarbeiten oder die als Ambassadors fungieren, um Akzeptanz für diesen Change-Prozess aufzubauen. Die Mitarbeitenden müssten verstehen lernen, dass sie alle von der Einführung eines neuen CRM-Systems profitieren, so der Software-Anbieter: *"Training und positives Enforcement sind hier wichtig, um*

*Begeisterung für das CRM aufzubauen. Zu häufig verstehen Unternehmen CRM-Lösungen noch als reine Vertriebstools. Dabei ist ein leistungsstarkes CRM eine Art Motor, der das gesamte Unternehmenswachstum vorantreibt."*

#### 4. Vorschriften, Datenschutz und Privatsphäre

Je nach Branche können Vorschriften, Datenschutz und Privatsphäre Transformationsprozesse blockieren. *"Diese sehen wir recht häufig bei Unternehmen, die zu uns kommen und nach einer datenschutzfreundlichen Analysesoftware suchen, die typischerweise ein Teil eines viel größeren Transformationsvorhabens ist",* schildert Korzeniowski. Das Risiko steige auch mit der veralteten Technologie im eigenen Unternehmen.

##### Was zu tun ist:

*"Es ist ratsam, den Rat von Fachleuten in Anspruch zu nehmen, aber den gesamten Prozess intern zu halten. Kerngeschäft und Kompetenzen in dieser Phase auszulagern ist meist keine gute Idee."* Die erfolgreichsten Unternehmen haben die digitale Transformation zum Bestandteil ihrer Unternehmenskultur gemacht. KMU sind agiler als traditionelle Großunternehmen. Es ist im Allgemeinen einfacher, neue Lösungen zu testen und die neueste (und getestete!) Technologie zu verwenden. Außerdem können sie ihre Entscheidungen auf der Grundlage konkreter Messungen treffen.

- Thema: Transformationsängste von KMU und wie man sie abbaut
- **Kommentar** Christina Rose: [An Ressourcen andocken](#) ▶

##### Weitere Artikel zu diesem Themenbereich:

<a href="#">Corona, Digital und KMU-Chancen: Wie sich die lokale Customer Journey verändert</a> ▶	 (30.06.2021)
<a href="#">KMU meiden digitalen Kundenkontakt</a> ▶	(09.06.2021)
<a href="#">KMU-Digitalisierung in Europa: Deutschland hinkt hinterher</a> ▶	(25.03.2021)
<a href="#">Warum COVID-19 die Digitalisierung europäischer KMU nicht beschleunigt</a> ▶	(28.01.2021)
<a href="#">Corona und die Folgen: KMU passen ihre Geschäftsmodelle an</a> ▶	(14.05.2020)
<a href="#">Corona-Folgen für KMU dramatischer als gedacht</a> ▶	(04.05.2020)