



Christina Rose

KMU sind transformationswillig, scheitern aber oft an strukturellen und personellen Ressourcen.

Digitale Transformation: Transformationsängste von KMU und wie man sie abbaut

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. 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:

Transformation muss von oben nach unten gelebt werden. Fehler sind für den Lerneffekt wichtig. Zu oft wird digitale Transformation missverstanden und nur eine reine Optimierung von Prozessen vorgenommen. Echte digitale Transformation geht aber an Geschäftsmodelle und nicht nur die technische Optimierung von Abläufen und Prozesskosten.

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

Noch mehr online ...

• An Ressourcen andocken
Index: 588668cr

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.

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. Für Agenturen ist Kernfrage, was aus den bestehenden Ressourcen heraus machbar ist. Schon die Entwicklung und Implementierung eines Prototyps muss auf die Frage ausgerichtet sein, wer das im Unternehmen bedienen und umsetzen kann. Wichtig ist zu verstehen, dass die Menschen der Startpunkt jeder Veränderung sind, nicht die Technologie oder die

Prozesse. In diesem Sinne ist wichtig, eine Transformationsstrategie zu formulieren. Diese sollte eine Kommunikationsstrategie, einen konkreten Plan sowie ein Change-Management-Konzept beinhalten. Für kleinere Unternehmen und Projekte ist 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.

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 getestet!) Technologie zu verwenden. Außerdem können sie ihre Entscheidungen auf der Grundlage konkreter Messungen treffen. ■

