



STUDIENREIHE „DIGITALE VORREITER“ III.

# Die Resilienzmeister

Erfolgsformel der digitalen  
Vorreiter im Mittelstand

EIN PROJEKT VON



IN ZUSAMMENARBEIT MIT



# Impressum



## **Studienleiter und Autor**

Bernhard Steimel,  
MIND Digital, Inhaber

## **Ergebnisauswertung**

Christian Thunig,  
Innofact AG, Managing Partner  
Dominic Dauphin,  
Innofact AG, Consultant

## **Redaktion**

Ingo Steinhaus,  
Freier IKT-Journalist

## **Grafik**

Ernst Merheim  
**Titelfoto:** Adobe Stock

## **Herausgeber**

Mind Digital und Smarter Service Institut

## **Studienpartner**

Deutsche Telekom AG und ihre Konzerntöchter  
Telekom Deutschland GmbH,  
Deutsche Telekom IoT GmbH,  
T-Systems MMS und  
operational services GmbH & Co. KG

Copyright: MIND, Meerbusch 2022

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung von MIND unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

# Gewinner agieren schnell und zielgerichtet

**Prof. Dr. Jens Böcker**  
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, wissenschaftlicher Beirat bei Böcker Ziemer GmbH & Co. KG



Sehr geehrte Damen und Herren,

die Liste der aktuellen Herausforderungen ist lang: Veränderte Wettbewerbsbedingungen, neue Kundenanforderungen, innovative Technologien, steigende Risiken in den Lieferketten und dazu noch die allgemeinen Unwägbarkeiten Klimawandel, Pandemie und politische Konflikte – alles in allem ist eine neue Volatilität entstanden. Traditionelle Geschäftsmodelle geraten dabei schnell unter Druck.

Kontinuierliche Anpassungsfähigkeit ist deshalb die Kernkompetenz, die in Unternehmen vom Management und von Mitarbeitern gefordert wird. Denn Anpassungsfähigkeit ist die Grundvoraussetzung, um die Resilienz des Unternehmens langfristig zu stärken.

Auf dem Markt gewinnt also derjenige, der sich am schnellsten und zielgerichtet verändert. Gefragt ist die Fähigkeit, Kundenanforderungen richtig zu interpretieren und Chancen, die neue Technologien bieten, systematisch zu nutzen. Denn Erfolg ist kein Zufall: So zeigen die befragten Unternehmen, die systematisch die Chancen der Digitalisierung nutzen, ein überdurchschnittliches Wachstum. Ein Grund: Bei ihnen wird inzwischen jeder dritte Euro digital verdient.

Die vorliegende Studie beruht auf einem soliden Fundament. 54 Experteninterviews wurden mit dem Top-Management aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Somit liegt den Analysen und Resultaten eine Vielzahl an langjährigen Erfahrungen zugrunde.

Herausgekommen ist ein spannendes Gesamtbild darüber, welche Rolle Resilienz aus Managementsicht spielt und welche Erfolgsfaktoren dazugehören. Mehr als 20 Fallstudien liefern konkrete Erfolgsbeispiele.

So wird der besondere Stellenwert von Flexibilität deutlich, denn anstatt in bisherigen Mustern zu verharren, müssen Veränderungen als kontinuierliche Chance zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden. Die Suche nach Chancen sollte im Management verankert sein und hat damit strategischen Überlebenscharakter für das Unternehmen. Operative Entscheidungen können – im Sinne eines kontinuierlichen Anpassungsprozesses – somit besser überprüft und zur Stärkung des Markterfolgs neu ausgerichtet werden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele neue Inspirationen und viel Erfolg bei der Stärkung der Resilienz Ihres Unternehmens.

Herzlichst

**Ihr Jens Böcker**



- 3 Vorwort
- 6 Management Summary
- 8 **Untersuchungsdesign und Befragungsteilnehmer**
- 9 Top-1.000-Familienunternehmen und Weltmarktführer im Fokus
- 10 Top-Entscheider und Digitalisierungsverantwortliche im Interview
- 11 Zeitenwende: Warum Resilienz durch Digitalisierung überlebenswichtig ist
- 12 Die Köpfe der digitalen Vorreiter im Mittelstand
- 14 **1. Krisendynamik & Resilienz**
- 15 Aufschwung im Pandemie-Modus
- 16 Resiliente Unternehmen nutzen Marktchancen
- 17 Digitalisierung ist das Wachstumsfundament
- 18 **2. Digitale Vorreiter im Reifegrad-Check**
- 19 Digitale Beschleunigung wird messbar
- 20 Nachhaltiger Bewusstseins-Wandel in der Chefetage
- 21 Digitalisierungsschub bei allen Wertschöpfungstreibern
- 22 Innovationskultur stellt Arbeitsfähigkeit sicher
- 23 Größte Dynamik bei digitalem Vertrieb und Marketingpraktiken
- 24 **3. Digital Performance – Resilienz in Zahlen**
- 25 Digitalinvestitionen verbleiben auf hohem Niveau
- 26 Digitalisierung sichert Unternehmenswachstum
- 27 Mit Digitalinvestitionen steigt die Prozesseffizienz
- 28 Aufholpotenzial bei Nachhaltigkeit
- 29 Wachstumsschub bis 2025 in drei zentralen Wertschöpfungsbereichen
- 30 **4. Digitale Programme – Strategiemuster für mehr Resilienz**
- 31 Digitale Programme im Teilchenbeschleuniger in der Pandemie
- 32 Drei Transformationspfade erkennbar
- 33 Der Einstiegspfad: Digital Operational Excellence
- 34 Der Entwicklungspfad: Digital Customer Excellence
- 35 Der Wandlungspfad: Digital Transformation Excellence (DX)
- 36 Die fünf Resilienzfaktoren in der Strategie-Matrix
- 37 **5. Resilienzfaktor #1 Anpassungsfähigkeit**
- 38 Anpassungsfähigkeit bildet das Resilienz-Fundament
- 39 Cornelsen: Potenziale entfalten, Wachstumschancen nutzen
- 40 Drees & Sommer: Innovation ist Teil unserer DNA
- 41 Fressnapf: Mit dem Fressnapf Ökosystem vom Versorger zum Umsorger



- 42 **6. Resilienzfaktor #2 Handlungsschnelligkeit**
- 43 Prozessdigitalisierung bringt mehr Geschwindigkeit & Profit
- 44 dhpg: Digitalisierungserfolg mit Guerilla-Methoden
- 45 Fiege: Mit gläserner Logistik nachhaltig erfolgreich
- 46 Krones: Digitale Beschleunigung mit Prozessdigitalisierung
- 47 Schwan Cosmetics: Mit digitalen Services den Kunden schneller bedienen
- 48 WKW.automotive: Digitaler Zwilling als Produktivitäts-Booster
- 49 Drei Fragen an Dr. Ulrich Müller



- 51 **7. Resilienzfaktor #3 Resonanzfähigkeit**
- 52 Digitalisierung schafft Resonanzfähigkeit und damit Wachstum
- 53 Butlers: Mit Fokus auf die eigenen Stärken zurück in die Erfolgzone
- 54 Deutsche Familienversicherung: Schneller Abschluss, schnelle Regulierung mit Künstlicher Intelligenz
- 55 DM: Einfach & sicher einkaufen
- 56 Grohe: Digitale Plattform als Zentrum des Markenerlebnis
- 57 Wenzel: Digitaler Vorsprung in der Messtechnik
- 58 Drei Fragen an Ralf Pechmann



- 60 **8. Resilienzfaktor #4 Smartness**
- 61 Ein digitales Geschäftsmodell sichert Zukunftsfähigkeit
- 62 BPW: Smarte Transformation im Transportmanagement
- 63 Dussmann: Sich mit smartem Facility-Management vom Wettbewerb absetzen
- 64 Falke: International wachsen – mit intelligentem E-Tailing
- 65 Scheidt & Bachmann: Digitales Servicegeschäft treibt Wachstum
- 66 Drei Fragen an Dennis Nikles



- 67 **9. Resilienzfaktor #5 Entschlossenheit**
- 68 Digitalisierte Unternehmen sind auch unter Belastung handlungsfähig
- 69 Beulco: Eine saubere Strategie für die Digitale Transformation
- 70 DuMont: Mit digitaler Diversifikation schneller wachsen
- 71 Phoenix Contact: Mitarbeitende an der digitalen Transformation beteiligen
- 72 Pixum: Das ganze Unternehmen ist ein Netzwerk aus Innovatoren
- 73 Drei Fragen an Hagen Rickmann



- 75 **10. Handlungsempfehlungen für die Praxis**
- 76 Tops und Flops – Erfolgreiche Investitionen und Fehlschläge
- 77 Erfolgs- und Engpassfaktoren
- 78 Die Achillesferse der digitalen Transformation
- 79 Der richtige Resilienz-Mix aus kurzfristigen Maßnahmen und Zukunftsinvestitionen

**70% im wirtschaftlichen Aufschwung**

**Digitale Vorreiter im Mittelstand sind resilienter.**

Sie meistern die aktuelle Krisendynamik besser als die deutsche Wirtschaft insgesamt. Trotz Pandemie, Liefer- und Materialengpässen befinden sich 70% im wirtschaftlichen Aufschwung. Starkes Marktwachstum, solide Geschäftsmodelle und hohe Anpassungsfähigkeit liefern Rückenwind. Digitalisierung ist die notwendige Bedingung und bildet das Wachstumsfundament.

**Digitalisierungsschub bei allen Wertschöpfungstreibern**

**Nachhaltiger Bewusstseins-Wandel in der Chefetage.**

Neue agile Führungsprinzipien und verstärktes Datenbewusstsein bewirken Lernfähigkeit und sind Zeichen des Bewusstseinswandels der Geschäftsführungen. Digitale Customer Experience, Smart Products und digitale Geschäftsprozesse steigern Unternehmenswachstum, Wertbeitrag und Effizienz. Innovationskultur, digitale Talente und skalierbare Plattformen sichern das digitale Fundament.

**Jeder 3. Euro wird digital verdient**

**Digitalisierung sichert Unternehmenswachstum.**

Digitalinvestitionen verbleiben auf hohem Niveau. Mit Erfolg: Denn sie verschaffen einen Vorsprung im Neukundengeschäft. Fast jedes 2. Unternehmen erzielt Wachstum durch digitale Geschäftsmodelle. Ein gewünschter Nebeneffekt: Mit wachsenden Digitalinvestitionen steigt die Prozesseffizienz. Und die Aussichten sind positiv: Über 50% Wachstum bei digitalem Vertrieb werden bis 2025 erwartet.

**80 Prozent beschleunigen die Digitalisierung**

**Pandemie hat die Digitalisierung beschleunigt.**

Drei Transformationspfade sind erkennbar: „Digital Fortgeschrittene“ konzentrieren sich auf Operational Excellence. So werden sie schneller, besser und effizienter. „Digitale Experten“ konzentrieren sich auf Customer Experience und beschleunigen ihr Wachstum im Kundengeschäft. „Digitale Meister“ transformieren das ganze Unternehmen. Das digitale Geschäft steht bei ihnen im Zentrum der Wertschöpfung.

**Digitale Kollaboration ist das erfolgreichste Digital Invest**

**Digitale Vorreiter empfehlen Strategie-Reset**

Der Kulturwandel ist die Achillesferse und der größte Stolperstein der digitalen Transformation. Der Top-Erfolgsfaktor sind Agile Methoden, der Top-Engpassfaktor Digitale Talente. Mit einem Strategie-Reset lässt sich der richtige Resilienz-Mix finden: Unternehmen müssen absichern, was bereits da ist. Dann fördern, was wächst und schließlich nach neuen Märkten Ausschau halten.



## Fünf Erfolgsfaktoren machen digitale Vorreiter resilienter.

Der richtige Mix liefert Wachstum und Zukunftsfähigkeit



### Resilienzfaktor # 1: ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

**Agile Transformation schafft das Wachstumsfundament.**  
87% der digitalen Vorreiter setzen auf agile Methoden.



### Resilienzfaktor # 2: HANDLUNGSSCHNELLIGKEIT

**Prozessdigitalisierung erhöht Geschwindigkeit und damit Profitabilität.**  
14 Tage für die Einführung einer digitalen Vertriebslösung (Click & Collect).



### Resilienzfaktor # 3: RESONANZFÄHIGKEIT

**Digitale Customer Experience sichert Bestandsgeschäft.**  
+50% Wachstum bei digitalem Vertrieb bis 2025.



### Resilienzfaktor # 4: SMARTNESS

**Digitale Geschäftsmodelle steigern Wachstum nah am Kerngeschäft.**  
2-stelliger Anstieg bei smarten Produkten & Services bis 2025.



### Resilienzfaktor # 5: ENTSCLOSSENHEIT

**Digitale Diversifikation führt zu nachhaltigem Wachstum.**  
+25% Umsatz durch frühzeitiges Besetzen von Zukunftsmärkten.

# Untersuchungs- design und Befragungs- teilnehmer





# Top-1.000-Familienunternehmen und Weltmarktführer im Fokus

Für den wissenschaftlichen Nachweis der Digitalen Dividende befragen wir alle zwei Jahre Führungskräfte im deutschen Mittelstand und nehmen dabei jeweils einen neuen Aspekt in den Fokus. In der aktuellen Studie behandeln wir die Frage, mit welchen Erfolgsmustern die digitalen Vorreiter Krisen meistern, etwa die Corona-Pandemie und die neue Wirtschaftsrealität. Wir suchen nach den Resilienz-Meistern und ermitteln ihre Erfolgsfaktoren.

Von Oktober bis Dezember 2021 haben wir 54 Top-Entscheider und Digitalisierungsverantwortliche aus dem Mittelstand in einstündigen qualitativen Tiefeninterviews befragt. Darauf folgte eine Analyse der Ergebnisse mit quantitativen und qualitativen Methoden und die Formulierung von über 20 Fallstudien, die besonders resiliente und anpassungsfähige Unternehmen vorstellen.

Die Tiefeninterviews behandelten fünf zentrale Fragestellungen, aus denen wir die Resilienz-Strategien (vgl. Kapitel 5-9) ableiten:

Der Einstiegspunkt ist die immer noch naheliegende Frage nach der Krisendynamik und den Erfahrungen aus der Coronakrise. Im Anschluss wollten wir wissen, wie Digitalisierung die Resilienz steigert und welchen konkreten Wertbeitrag die Digitalisierungsmaßnahmen leisten. Dazu haben wir die Teilnehmer nach ihren wichtigsten Projekten befragt. So gelang es, fünf Resilienzfaktoren zu identifizieren. Abschließend haben wir die Experten zu ihren „Lessons Learned“ befragt. Diese liefern konkrete Handlungsempfehlungen für die Leser dieser Studie.

Federführend für Konzeption und Umsetzung der Studie ist das Beraternetzwerk [Mind Digital](#), zusammen mit dem [Smarter Service Institut](#) und der [Innofact AG](#). Weitere Studienpartner sind die Deutsche Telekom AG vertreten durch ihre Konzerntöchter [Telekom Deutschland GmbH](#), [Deutsche Telekom IoT GmbH](#), [T-Systems MMS](#) und [operational services GmbH & Co. KG](#), die als Digitalisierungspartner des Mittelstands agieren.



## Elemente des Untersuchungsaufbaus

Krisendynamik & Resilienz	Digitaler Reifegrad	Digitale Performance	Digitale Programme	Lessons Learned
Wie meistern digitale Vorreiter die Krisendynamik?	Wie steigert Digitalisierung die Resilienz?	Welchen konkreten Wertbeitrag leistet Digitalisierung?	Was sind die erfolgreichsten Strategien?	Was sind Erfolgsfaktoren & Stolpersteine?
	Resilienzstrategien			

# Top-Entscheider und Digitalisierungsverantwortliche im Interview

Für die dritte Befragung „Digitale Vorreiter im Mittelstand“ war es uns besonders wichtig, einen breiten Mix an Branchen, Unternehmensgrößen und Entscheidungsträgern abzubilden, um unterschiedliche Blickwinkel auf unsere Fragestellungen zu erhalten:

In der Untersuchung sind **alle wichtigen Branchen** vertreten: Industrieunternehmen (44%), Handel (20%) und Dienstleistungsunternehmen (15%) dominieren.

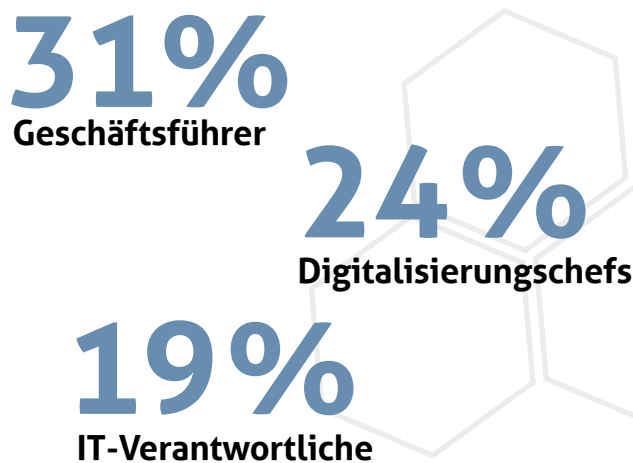
**8 von 10 Befragungsteilnehmern** gehören zu den **Weltmarktführern** sowie den **Top 1.000 der deutschen Familienunternehmen**. Dabei sind die bekannten Standorte der Hidden Champions stark vertreten: 85 Prozent der untersuchten Unternehmen kommen aus NRW, Bayern und Baden-Württemberg.

Unsere Interviewpartner finden sich entweder im C-Level der Unternehmen oder gehören zu den Machern der digitalen Transformation. Dabei haben wir mit einem **breiten Mix aus unterschiedlichen Entscheidungsträgern** gesprochen: Geschäftsführer (31%), Digitalisierungschefs (24%) und die IT-Verantwortlichen (19%) machen erwartungsgemäß den größten Anteil aus.

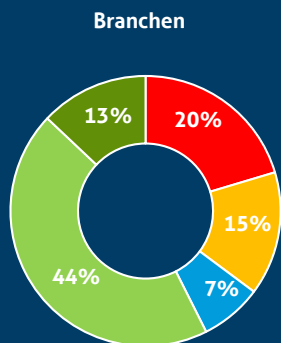
Digitalisierung ist (noch) eine Männerdomäne. Das legen unsere Recherchen nahe. So verwundert es nicht, dass wir nur eine Frau für ein Interview gewinnen konnten. Es

bleibt abzuwarten, wie sich die Diversität im Top-Management der Familienunternehmen in den nächsten Jahren entwickeln wird.

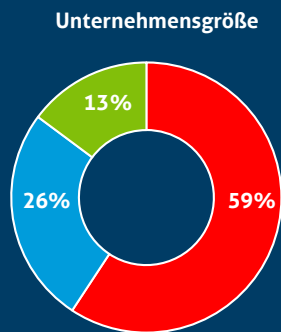
## Breiter Mix an unterschiedlichen Entscheidungsträgern



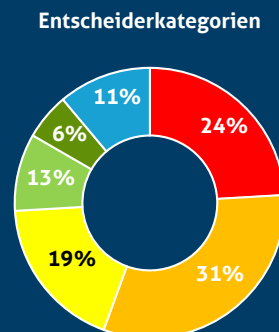
## Zusammensetzung der Teilnehmer



■ Handel ■ Dienstleistungen  
■ ITK & Medienunternehmen  
■ Industrie ■ Konsumgüter



■ Top1000 ■ KMU ■ Weltmarktführer



■ CDO ■ CEO ■ CIO ■ CMO  
■ CFO/COO ■ Digital Manager

N=54

# Zeitenwende: Warum Resilienz durch Digitalisierung überlebenswichtig ist

Als wir Ende letzten Jahres die Tiefeninterviews durchgeführt haben, befand sich die deutsche Wirtschaft auf Erholungskurs. Trotz Lieferengpässen, Chip-Mangel und steigenden Erzeugerpreisen gab es viel Zuversicht, die Auswirkungen der Pandemie bald hinter sich zu lassen. Dann kam der Ukraine-Konflikt.

**Die Folgen der geopolitischen „Zeitenwende“ sind noch nicht absehbar.** Eins ist aber heute schon gewiss: Resilienz durch Digitalisierung ist überlebenswichtig.

**In der Wirtschaft bedeutet Resilienz die Fähigkeit, Schocks besser als der Wettbewerb zu absorbieren.** Resiliente Unternehmen sind anpassungsfähiger. Sie sind in der Lage, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten trotzdem noch Gewinn zu erwirtschaften und wachsen in der Erholungsphase. Es gilt die einfache Logik: Wer die Krise gut übersteht, wächst anschließend stärker (Vgl. McKinsey 2020).

**Die Zukunft der Wirtschaft, der Arbeit und des Lebens wird digitaler,** als sich die Menschen bisher vorstellen konnten. Die von uns interviewten digitalen Vorreiter teilen diese Einschätzung. Da fast jedes Unternehmen auf Daten, Analysen, digitale Tools und Automatisierung angewiesen ist, sind digitale Technologien ein wichtiges Element der Widerstandskraft von Unternehmen.

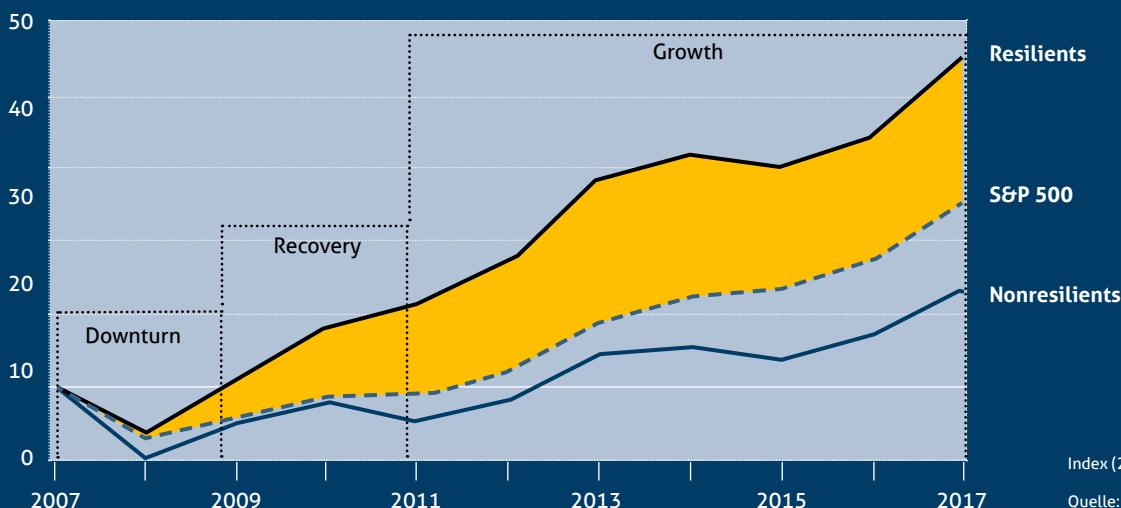
**Unsere empirische Untersuchung liefert den Nachweis:** Digitale Vorreiter kommen besser als der Wettbewerb aus der Krise. Denn sie besitzen genau die digitalen Fähigkeiten, Schocks zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen. Insofern sind die Studienergebnisse von noch größerer Relevanz, in der sich abzeichnenden Zeitenwende mit großen wirtschaftlichen Umwälzungen.



**Wer die Krise gut übersteht, wächst anschließend stärker**

## Resiliente Unternehmen sind erfolgreicher

Gesamtrendite pro Aktionär nach Unternehmenscluster



# Die Köpfe der digitalen Vorreiter im Mittelstand



**Harald Kirsch**  
ALD Vacuum Technologies,  
Leiter Automation  
und Industrial IT



**Dr. Boris Baginski**  
ATOSS Software,  
Director Technology



**Michael Nunne**  
Bega-Consult,  
Geschäftsführer



**Christoph Lehrke**  
Berief Food, CDO



**Martin Lange**  
BEULCO,  
Head of iQwater solutions



**Johannes Kappelhof**  
Pietsch-Gruppe,  
Geschäftsführer



**Jörg Körfer**  
Bofrost Dienstleistungs  
GmbH & Co. KG, CEO



**Thore Bakker**  
BPW Bergische Achsen,  
General Manager



**Ulrich Wismann**  
Brillux,  
Leiter IT Data Management



**Robert Drosdek**  
Brömmelhaupt  
Großhandelsgesellschaft,  
Geschäftsführer



**Dr. Henner Buhck**  
Buhck Gruppe,  
Geschäftsführer



**Jörg Funke**  
Butlers, CFO



**Fabian Hüttner**  
CherryAG, Head of  
Corporate Marketing &  
Communications



**Frank Thalhofer**  
Cornelsen Bildungs-  
gruppe, Geschäftsführer



**Annette Gartner**  
CRONIMET Gruppe,  
Geschäftsführerin



**Marcus Wollny**  
Deutsche Familien-  
versicherung, CIO



**Markus Eibach**  
Deutsche Messe,  
Senior VPIT & Services



**Prof. Dr. Andreas Blum**  
dhpg, Partner



**Mario Bertsch**  
dm-drogeriemarkt,  
Bereichsleiter eCommerce



**Andreas Huber**  
DRÄXLMAIER Group,  
Head of Digital  
Transformation



**Steffen Szeidl**  
Drees & Sommer,  
Managing Director



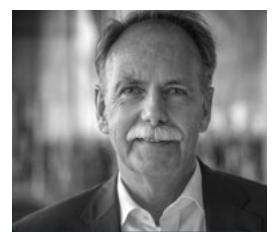
**Dr. Christoph Bauer**  
DuMont Mediengruppe,  
CEO



**Lars Oechel**  
Dussmann Group,  
Head of Corporate Strategy



**Karl Trautmann**  
ElectronicPartner,  
Vorstand



**Dr. Hans Dieter Groffmann**  
FALKE KGaA, CIO

## Untersuchungsdesign und Befragungsteilnehmer



**Aleksandar Rodic**  
FIEGE Logistik Holding  
Stiftung & Co. KG, CIO



**Christian Leeser**  
Fraba, Geschäftsführer



**Benjamin Beinroth**  
Fressnapf Tiernahrungs  
GmbH, SVP



**Tom Oelsner**  
Gea Group,  
Chief Digital Officer



**Björn Hamacher**  
Grohe AG,  
Leader Brand & Activation,  
LIXIL EMENA



**Max Killinger**  
Hoffmann Group, CIO



**Dr. Andreas Rebetzky**  
Hosokawa Alpine,  
Operations Director



**Steffen Fischer**  
ifm electronic,  
Geschäftsführer



**Sven Markschläger**  
Krombacher,  
Chief Digital Officer



**Bernd Baldauf**  
Krones AG,  
Head Global eBusiness



**Johann Hofmann**  
Maschinenfabrik  
Reinhausen, Founder of  
ValueFactoring®



**Roland Redlof**  
Mekra Lang GmbH & Co.  
KG, Leiter IT Services



**Philipp Lehmkühl**  
MEWA TextilService, Leiter  
Digitale Transformation



**Andreas Bettermann**  
OBO Bettermann GmbH &  
Co. KG, Familienbeirat



**Prof. Dr. Gunther Olesch**  
Phoenix Contact, ehe-  
maliger Geschäftsführer



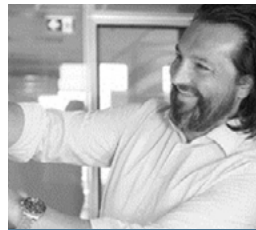
**Daniel Attalah**  
Pixum (CeWeGruppe),  
Gründer & CEO



**Thomas Nieraad**  
Rastal, Geschäftsführer



**Andreas Schrägle**  
Rathgeber Gruppe,  
Geschäftsführer



**Markus Gold**  
Robert Kunzmann GmbH &  
Co., Leitung Business  
Development & Digital Unit



**Martin Kammler**  
Scheidt & Bachmann  
GmbH, Managing Director  
Parking Solutions



**Dr. Bernd Schniering**  
Schumacher Precision  
Tools GmbH, Geschäfts-  
führende Gesellschafter



**Alexander Sarkissian**  
Schwan Cosmetics Digital  
Initiative, Head of Digital  
Initiatives



**Markus Bade**  
Siegenia Gruppe, Chief  
Business Development  
Officer



**Bernd Preuschoff**  
Uvex Winter Holding  
GmbH & Co. KG,  
Chief Digital Officer



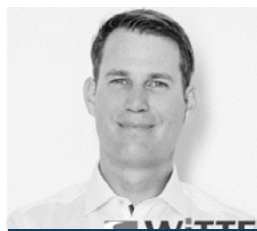
**Alexander Hagemeier**  
Weidmüller Gruppe, Vice  
President Global Logistics  
Operations



**Prof. Dr. Heiko Schinzer**  
Wenzel Group  
Geschäftsführer



**Dominique René**  
Fara WIL0 SE,  
HR Innovation



**Benedikt Schultheiß**  
WITTE Automotive, Vice  
President Business Unit  
WITOL & WITTE digital



**Stefan Hackländer**  
WKW AG Innovation,  
Manager Digital  
Transformation



# 1. Krisendynamik & Resilienz



# Aufschwung im Pandemie-Modus

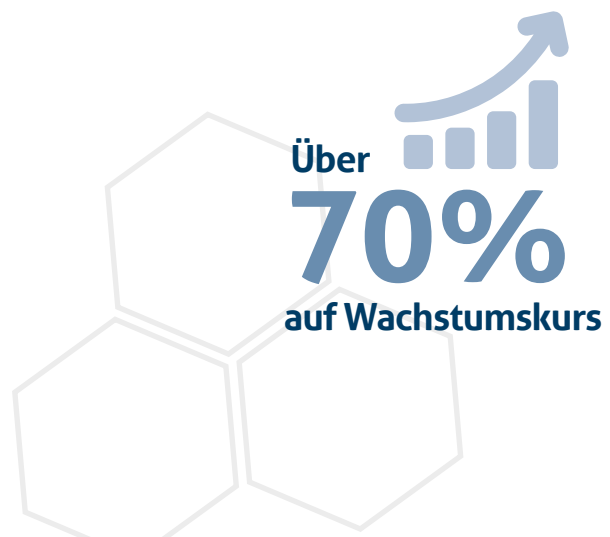
Als Einstieg in die Interviews wollten wir wissen, wie die aktuelle wirtschaftliche Lage ist und wie die digitalen Vorreiter die Krisendynamik mit Pandemie, Liefer- und Materialengpässen meistern.

**Bei den digitalen Vorreitern steht die Krisenampel auf Grün.** Über 70 Prozent geben an, dass sie von einer gestiegenen Nachfrage nach ihren Produkten profitieren und überdurchschnittlich wachsen. Recht typisch ist die Aussage des CTO eines Software-Unternehmens: „Wir sind dunkelgrün. Das ist das beste Jahr seit Bestehen unseres Unternehmens.“

**Jeder fünfte Befragte kämpft mit Material- und Lieferengpässen.** Diese „gelben“ Unternehmen haben aber die Auftragsbücher gut gefüllt und befinden sich insgesamt auf dem Erholungspfad. Nach einem drastischen Geschäftsrückgang konnten sie ihr Geschäft wieder auf dem Vor-Corona-Niveau stabilisieren.

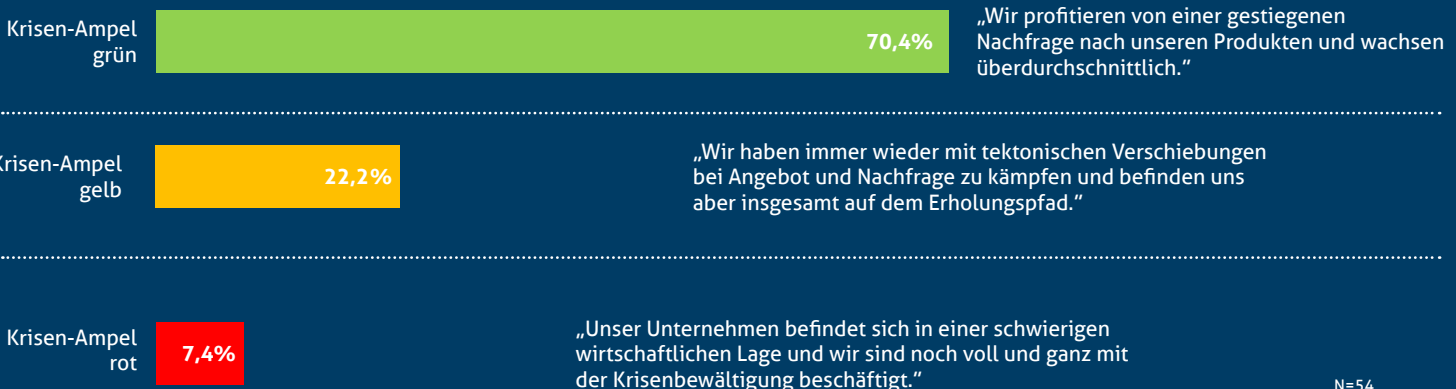
**Das positive Bild wird getrübt durch Unternehmen, bei denen die Krisenampel auf Rot steht.** So geben 7 Prozent an, dass sich ihr Unternehmen nach wie vor in einer wirtschaftlich schwierigen Lage befindet. Besonders hart getroffen hat es Messe-Unternehmen, deren Geschäft um 75 Prozent eingebrochen ist. Aber auch bei den Automobilzulieferern wirken sich die Materialengpässe recht drastisch aus, mit Auftragsrückgängen um bis zu 50 Prozent.

**Viele Unternehmen zeigen wirtschaftliche Stärke.** Jedes zweite Unternehmen verzeichnet zweistellige Wachstumsraten. Einige Unternehmen haben sogar ein ungewöhnlich großes Wachstum, beispielsweise **Phoenix Contact**. Das Unternehmen hat sehr früh auf Digitalisierung gesetzt und sich in neuen Märkten orientiert. So identifizierte das Management bereits vor gut zehn Jahren die hohe Bedeutung der Elektromobilität. Die Konsequenz dieser Weitsicht: Das Unternehmen ist jetzt auch Marktführer für Ladetechnik und konnte in den letzten Jahren 2.500 neue Mitarbeiter einstellen.



## In welcher wirtschaftlichen Lage befindet sich Ihr Unternehmen aktuell?

Trotz Pandemie, Liefer- und Materialengpässen befinden sich 70 Prozent der digitalen Vorreiter im wirtschaftlichen Aufschwung.



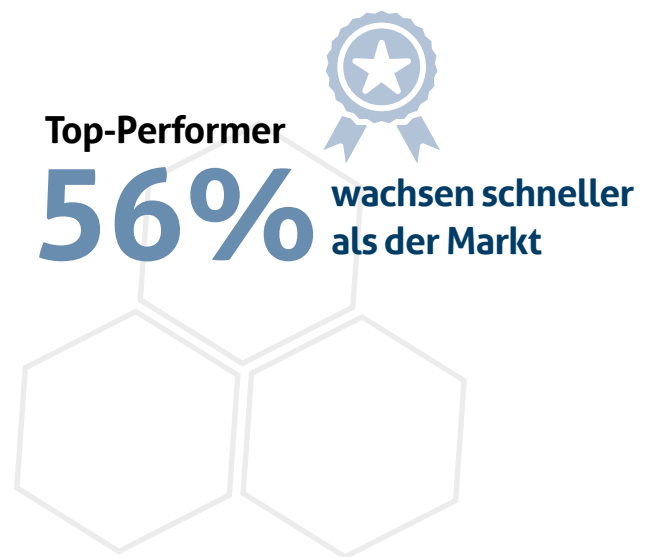
N=54

# Resiliente Unternehmen nutzen Marktchancen

Jedes zweite Unternehmen wächst schneller als der Markt. Diese resilienten Unternehmen ertragen zyklische und strukturelle Veränderungen von Angebot und Nachfrage auch in Krisenzeiten gut. Sie sind in der Lage, trotzdem noch Gewinn zu erwirtschaften und stehen besser als der Wettbewerb da. Denn sie besitzen nicht nur die Fähigkeit, Schocks zu absorbieren, sondern sie zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen.

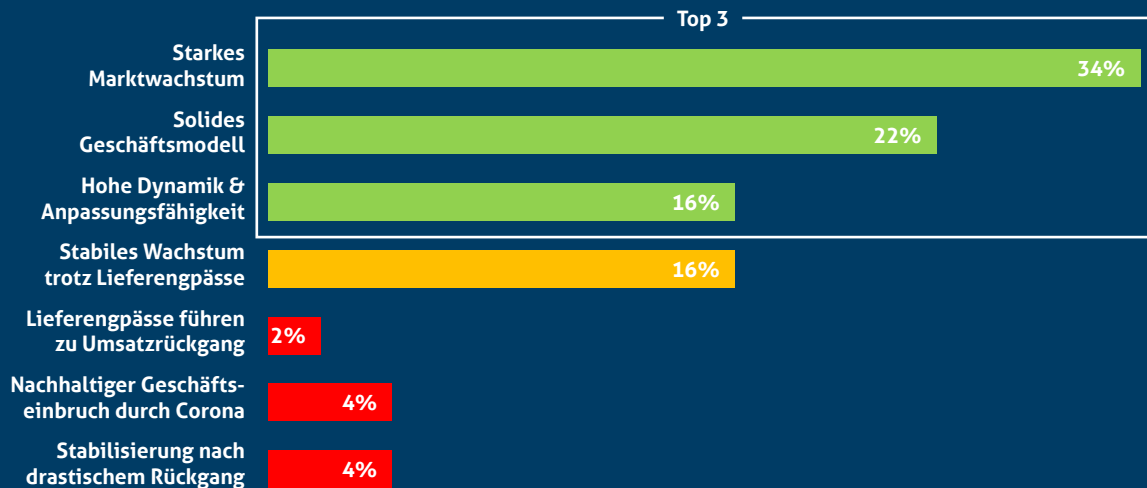
**Starkes Marktwachstum, solide Geschäftsmodelle und hohe Anpassungsfähigkeit liefern Rückenwind für weiterhin erfolgreiche Unternehmen.**

- » Hohe Marktdynamik: 34 Prozent der befragten Unternehmen waren **handlungsschnell** und haben frühzeitig Marktchancen ergriffen. So konnte ein Computer-Reseller die stark gestiegene Nachfrage von Schulen erfüllen.
- » Starke Marken: 22 Prozent profitieren von ihrem **soliden Geschäftsmodell**. Dabei profitieren sie auch vom Rückzug anderer Wettbewerber und von Marktberingung: **Pixum**-CEO Daniel Attalah bringt es auf den Punkt: „Starke Marken sind nur schwach betroffen.“
- » **Anpassungsfähigkeit** in einem dynamischen Umfeld zählt für 16 Prozent der Befragten. Sie bewältigen zum Beispiel die Lieferengpässe, indem sie wie Fraba ihre Produkte umkonfigurieren und alternative Bauteile einsetzen.



Es fällt auf, dass wenig diversifizierte Unternehmen besonders stark von den Pandemiefolgen betroffen sind.

## Wie erklären Sie die wirtschaftliche Entwicklung?





# Digitalisierung ist das Wachstumsfundament

Digitalisierung ist eine notwendige Bedingung für Resilienz. Das prägnante Beispiel ist Homeoffice. Wer bereits digitale Arbeitsplätze in der Cloud nutzte, konnte innerhalb weniger Tage reagieren – Cloudlösungen lassen sich leicht von zehn Prozent auf hundert Prozent der Belegschaft skalieren.

**Digitale Geschäftsmodelle bewirken Wachstum.** Fast jedes zweite Unternehmen (46,2%) erzielt Wachstum durch digitale Geschäftsmodelle. So erklärt der Digital-Unit-Leiter eines Anlagenbauers: „Innovation stabilisiert unser Geschäft. Wir liefern Vorprodukte für eMobility und können eine Closed-Loop-Wertschöpfungskette abbilden. Wir haben Zukunftsthemen en Masse und bieten unter anderem Production as a Service für Ersatzteile.“ → Kapitel 8 Smartness

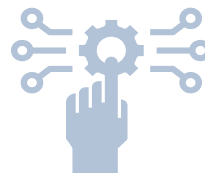
Dabei sind die 13,5 Prozent der Unternehmen im Vorteil, die ihre Geschäftsmodelle digital diversifizieren und nicht nur auf ein Standbein setzen, wie beispielsweise DuMont. Christoph Bauer, CEO des Medienunternehmens, hat erkannt: „Mit digitaler Diversifikation wachsen wir schneller.“ Dem Unternehmen ist gelungen, dass rückläufige Kerngeschäft der Tageszeitungen durch verschiedene digitale Services auszugleichen. → Kapitel 9 Entschlossenheit

**Digitalisierung steigert Effizienz und damit die Profitabilität,** sagt jeder vierte (25%) Befragte. So ist die Lieferfähigkeit zum zentralen Engpassfaktor geworden. Digitalisierung hilft auch beim Recruiting schneller zu werden, wie ein Logistiker berichtet. So gelingt es mit Digital-HR-

Lösungen neue Mitarbeiter innerhalb von vier Wochen an Bord zu bekommen. → Kapitel 6 Handlungsschnelligkeit

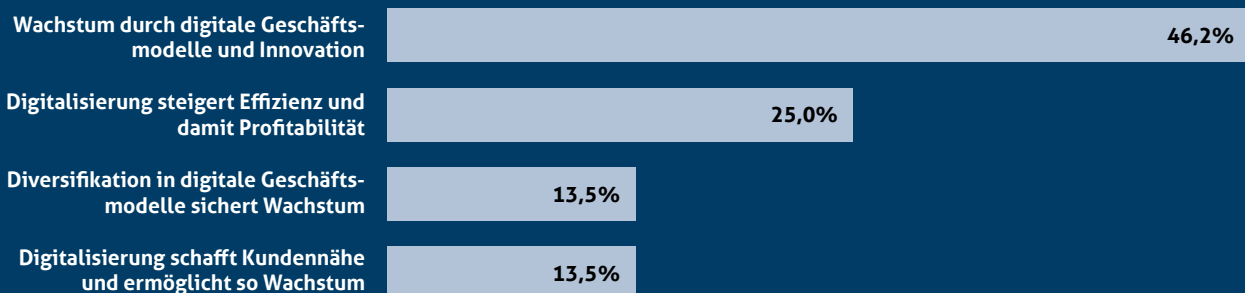
**Digitalisierung schafft Kundennähe und damit Wachstum.** Der E-Commerce boomt, dies gilt auch für B2B-Vertriebsplattformen. Allerdings muss die Umsetzung konsequent sein. So macht der Sanitärhersteller Grohe bereits 20 Prozent seines Umsatzes im Online-Vertrieb. Er wächst weiterhin stark, vor allem über Plattformen wie Amazon und spezialisierte DIY-Partner. → Kapitel 7 Resonanzfähigkeit

In den Interviews mit mehr als 50 Geschäftsführern und Digitalisierungsverantwortlichen wurde deutlich: Digitale Vorreiter meistern die aktuelle Krisendynamik besser als die deutsche Wirtschaft insgesamt. Die Befragten sind sich einig: Digitalisierung ist das Wachstumsfundament.



**Digitale Vorreiter meistern die aktuelle Krisendynamik besser als die deutsche Wirtschaft insgesamt.**

## Welche Rolle spielt die Digitalisierung für Ihren wirtschaftlichen Erfolg?



N=54



## 2. Digitale Vorreiter im Reifegrad-Check

# Digitale Beschleunigung wird messbar

Auch in der aktuellen, dritten Untersuchung der digitalen Vorreiter im Mittelstand ermitteln wir den Reifegrad der befragten Unternehmen. Wir haben uns dafür mit der Frage beschäftigt, welche Digitalisierungsprogramme die Resilienz steigern. Außerdem interessierte uns der Bewusstseinswandel in der Chefetage und inwieweit die Unternehmen eine Innovationskultur besitzen.

**Wir bestimmen den digitalen Reifegrad anhand von neun Handlungsfeldern (Dimensionen).** Für ein besseres Verständnis nutzen wir als visuelles Modell das Digitalisierungshaus. In diesem Modell bildet die Technologie das Fundament, auf dem alle Dimensionen der Digitalisierung aufbauen. Kultur und Mitarbeiter basieren darauf und sind grundlegend für alle Aktivitäten des Unternehmens. Es benötigt für seine digitale Transformation sowohl digitale befähigte Mitarbeiter als auch ein entsprechendes „Mindset“.

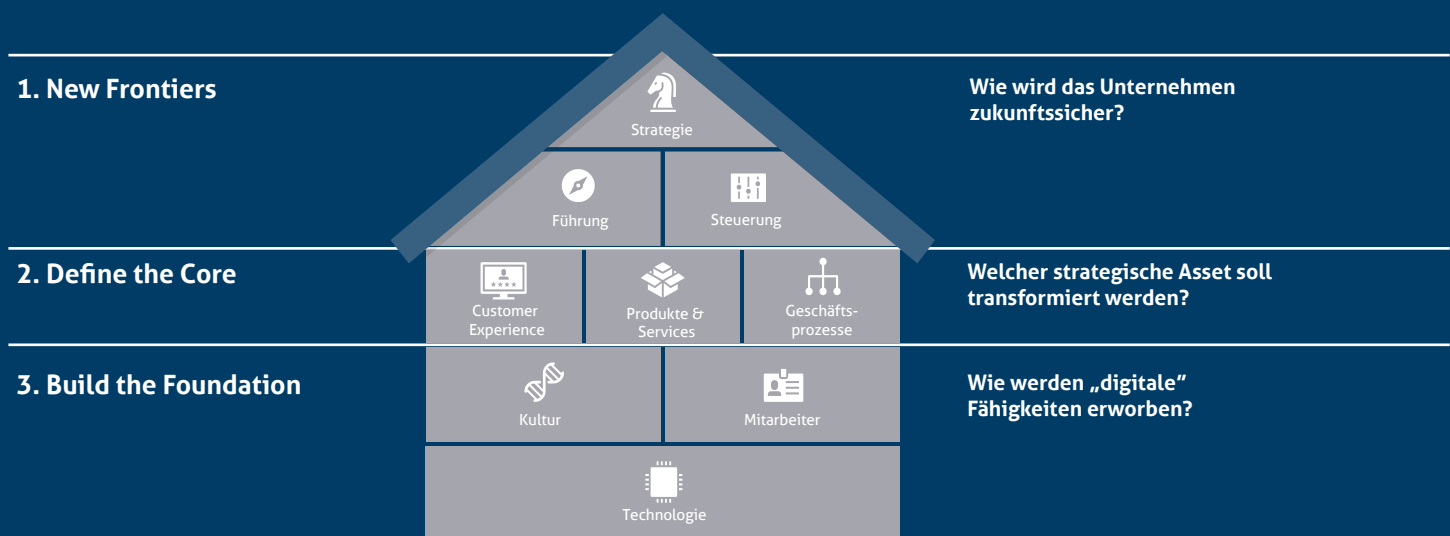
**Entscheidend für das Alltagsgeschäft ist der Mittelbau:** Customer Experience, Produkte & Services sowie Geschäftsprozesse müssen digital sein, um resilient und leistungsfähig zu sein. Überdacht werden diese Dimensionen durch Strategie, Führung und Steuerung, die den großen Rahmen für die Digitalisierung des gesamten Unternehmens bieten.

**Seit 2017 messen wir regelmäßig den Digitalisierungsgrad** bei den digitalen Vorreitern im Mittelstand, gemeinsam mit wissenschaftlichen Partnern ([Lehrstuhl für Digital Entrepreneurship](#) FH Köln und Innofact).

**Das Modell basiert auf dem von uns 2013 vorgestellten Ansatz (Praxisleitfaden Digitale Transformation, 2013 und DTA 2014).** Auf der Basis dieses Reifegradmodells haben wir in den vergangenen Jahren mehr als 300 Analysen von vorwiegend mittelständischen Unternehmen gemacht.

**Unsere Erkenntnis: Der Digitale Reifegrad hat sich im Zeitverlauf verbessert.** Der Anteil der Experten oder Meister ist deutlich von 38 auf 72 Prozent gewachsen. Die aktuelle Untersuchung zeigt, dass die Vorjahresteilnehmer in den letzten zwei Jahren ihre Digitalisierung messbar beschleunigt haben. Ein wichtiger Faktor dabei ist die Corona-Pandemie, in der viele Unternehmen ihre Digitalisierungsanstrengungen verstärkt haben, um mehr Resilienz zu erlangen.

## Das Digitalisierungshaus als Untersuchungsrahmen



# Nachhaltiger Bewusstseins-Wandel in der Chefetage

Wir gehen von der Überlegung aus, dass die Digitalisierung in der Chefetage beginnt. Dafür wollten wir von den Geschäftsführern und Digitalverantwortlichen wissen, auf welche Weise sie ihr Unternehmen für die digitale Transformation zukunftssicher machen.

**Die Strategie bestimmt Weg und Geschwindigkeit der Digitalisierung.** Die Mehrheit der Unternehmen (93%) beschleunigt ihre Umsetzung, um Resilienz schneller zu erreichen. Corona ist nur ein Katalysator, es gibt eine allgemeine Beschleunigung: Was früher fünf Jahre Zeit bekam, muss heute in zwei Jahren aufgebaut sein. Das bewirkte bei vielen Befragten ein Strategie-Update. Eine Minderheit greift sogar zum Strategie-Reset, um ein neues Zielbild für „New Normal“ zu erreichen.

**Führung bedeutet: Digitalisierung ist (auch) Chefsache.** Die Konsequenz sind Änderungen im Management und der Hierarchie. In jedem zweiten Unternehmen führt die agile Transformation zum Bewusstseinswandel. „Wir lieben flache Hierarchien“, sagt ein Geschäftsführer in der Baubranche. Das Unternehmen sieht Strategieentwicklung als Teamwork, an dem jeder beteiligt ist – nicht nur die Geschäftsführer und Manager.

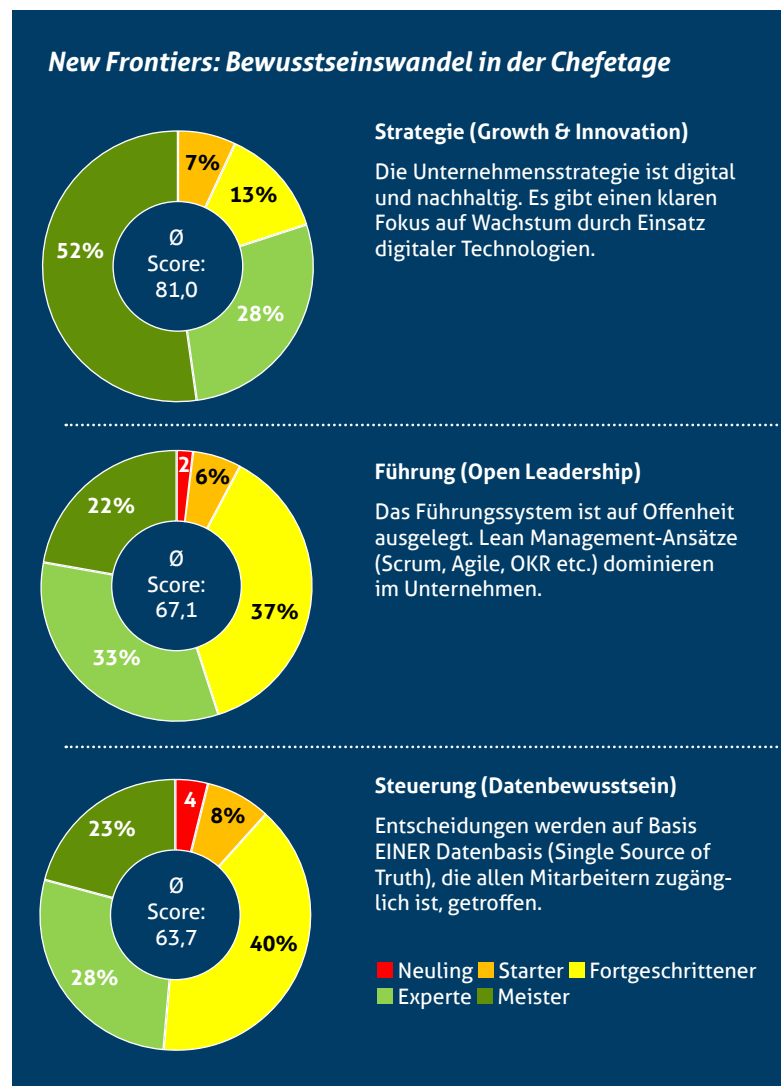
**Die Führungskräfte müssen Vorbild sein und mutig vorgehen.** Ein gutes Beispiel sind die Digitalisierungsprozesse bei **Phoenix Contact**. Die Überzeugung der Geschäftsführung: Transformationsprozesse müssen sich wie eine Kaskade ausbreiten. Einige Unternehmen verstärken das, indem sie den Wandel mit einer Digitaleinheit vorantreiben. „Wir sind ein Corporate Startup mit Strahlkraft“, sagt der Leiter einer Digitaleinheit bei einem Autozulieferer.

**Datengetriebene Entscheidungen sind das Mittel der Wahl.** Die größte Veränderung gegenüber der letzten Studie ist die nun weit verbreitete (46%) Ansicht, dass Daten Grundlage aller Entscheidungen sind. Doch das erfordert die Einführung von Regeln für die Datennutzung. Dabei werden zunehmend Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt: „Unser Zielbild ist eine volldigitalisierte Nachhaltigkeitsstrategie“, sagt der Geschäftsführer eines Gebäudetechnik-Anbieters.

**Verzicht auf klassische Projektsteuerung** ist ungewöhnlich, wird aber immerhin von einem Fünftel der Unternehmen als positiv eingeschätzt. Diese Unternehmen

lesen ihre Ergebnisse am EBIT ab und verzichten auf retrograde Betrachtung von Kennzahlen für den Digitalisierungserfolg. Prof. Dr. Günter Olesch, der ehemalige CHRO von Phoenix Contact betont: „Digitalisierung ist kein messbares Ziel, sondern ein Weg, den man geht.“

Von lernenden Organisationen und neuem Digital Mindset ist viel die Rede. Das klingt zunächst wenig greifbar, aber unsere Interviews zeigten klare Rahmenbedingungen: **Wachstumsfokus, neue Führungsprinzipien und Datenbewusstsein** sichern die Lernfähigkeit und sind Zeichen des Bewusstseinswandels der Geschäftsführungen.



# Digitalisierungsschub bei allen Wertschöpfungstreibern

Ein wichtiger Aspekt der Digitalisierung ist für uns die Frage, auf welche Weise die Unternehmen den Kern der Transformation definieren. Wir wollten also von den Mittelständlern wissen, welche Wertschöpfungstreiber und welche strategischen Assets sie transformieren?

**Eine digitale Kundenerfahrung erleichtert Cross- und Upselling.** Inzwischen legen acht von zehn Unternehmen großen Wert auf digitale Kundennähe. Corona gab einen Schub bei digitalem Marketing und Vertrieb. Gut jedes zweite Unternehmen nutzt Online-Beratung und digitale Events als Touchpoint. Parallel werden Selfservice-Angebote im B2B-Geschäft immer stärker akzeptiert.

**Der Omnichannel gewinnt an Fahrt.** Gut ein Fünftel der Unternehmen nutzen neue Einkaufsoptionen wie Click & Collect oder Express-Lieferung innerhalb weniger Stunden. Der Alltag im Handel ist nun durch eine hohe Dynamik bei digitalen Einkaufsformaten bestimmt, berichtet ein Geschäftsführer aus der Branche.

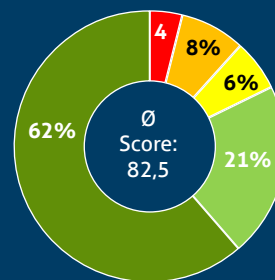
**Smarte Products & Services erschließen neue Wertschöpfungsquellen.** Verbreitet sind zwei unterschiedliche Modelle: Eine große Mehrheit (74%) treibt Smart Services im Kerngeschäft voran. So entwickelt die Wirtschaftsprüfung **dhpG** Cloud-Plattformen für die automatische Wirtschaftsprüfung und bietet sie ihren Kunden als Service an.

**Die Nutzung von Smart Services als neues Geschäftsfeld** ist die zweite, weniger verbreitete (22%) Variante. So vermietet die Hannover Messe AG ihr ungenutztes Messegelände als Testfeld für 5G in der Smart City oder für autonomes Fahren. Doch nicht jeder Smart Service ist im ersten Anlauf erfolgreich. Ein Unternehmen benötigte einen Neustart, da sich der ursprünglich geplante Vertriebskanal als falsch erwies.

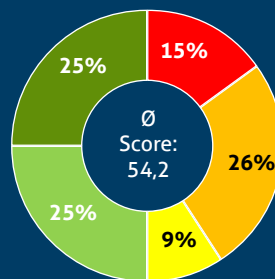
**Digitale Geschäftsprozesse liefern mehr Geschwindigkeit, Effizienz** tritt dabei in die zweite Reihe. Vorreiter etablieren digitale Abläufe, jedes zweite Unternehmen automatisiert seine Prozesse. So bietet die **DFV** auf Vertragsabschlüsse und Schadenregulierung innerhalb weniger Minuten. Die Industrie digitalisiert Produktion und Produktentwicklung. Vier von zehn Unternehmen nutzen Build-to-Order mit fünffacher Produktivität. Auch die Lieferkette wird digitalisiert. Hier ist die Automatisierung zwar kostspielig, kann aber die Vertriebsleistung besser messen.

Ein Ergebnis unserer Studie lautet: Mit digitaler Kundenerfahrung, der Entwicklung von smarten Produkten und Services sowie der Digitalisierung der Geschäftsprozesse steigern die Befragten ihre Resilienz.

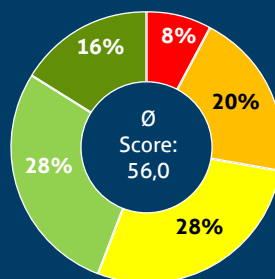
## Define the Core: Digitalisierungsschub bei allen Wertschöpfungstreibern



**Customer Experience (Digital UX)**  
Digitale Kundenkontaktpunkte leisten einen wesentlichen Beitrag zur Kundengewinnung & Bindung.



**Produkte & Services (USP & New Value Driver)**  
Digitale Produkte & Services liefern Wettbewerbsvorteile und neue Wertschöpfung.



**Geschäftsprozesse (Speed & Automation)**  
Digitale Geschäftsprozesse vereinfachen, beschleunigen und verbessern (fehlerfrei) die Abläufe.

■ Neuling
 ■ Starter
 ■ Fortgeschrittener
 ■ Experte
 ■ Meister

# Innovationskultur stellt Arbeitsfähigkeit sicher

Lernfähigkeit gehört zum Fundament jedes Unternehmens. So wollten wir von den Mittelständlern wissen, auf welche Weise sie neue digitale Fähigkeiten erwerben und welche Innovationskultur sie besitzen.

**Digitalisierung ist ein „Mindgame“**, die Unternehmenskultur entscheidet über den Gewinn. Unternehmen nutzen Open-Leadership-Prinzipien, etwa den Entdeckermodus mit Inkubatoren, Hackathons oder interne Projekt-Pitches. Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass mehr Risikobereitschaft notwendig ist. Doch die Digitalisierungsverantwortlichen spüren auch Gegenwind, da wichtige Stakeholder den Kulturwandel blockieren (13%).

**Es gilt, die Mitarbeitenden aktiv einzubinden und weiterzuentwickeln.** In jedem zweiten Unternehmen ist mobiles Arbeiten Standard geworden, viele sagen: „Ich kenne das normale Arbeiten gar nicht.“ Fast jedes zweite Unternehmen nutzt außerdem einen digitalen Arbeitsplatz. So hat zum Beispiel die Bauberatung **Drees & Sommer** für 4.000 Mitarbeiter Remote-Work eingeführt.

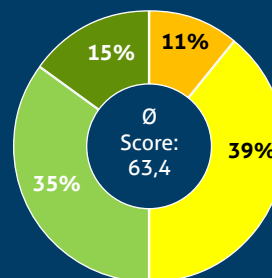
**Ein moderner Arbeitsplatz stärkt die Arbeitgebermarke**, so dass Standortfaktoren eine immer geringere Bedeutung haben. Zahlreiche Mittelständler finden sich in ländlichen Regionen wie dem Siegerland oder Niederbayern. „Das ist als Standort wenig attraktiv, aber das Homeoffice entschärft die Talentsuche“, sagte ein CHRO in einem Unternehmen abseits der Metropolen.

**Das Fundament für das Wachstum ist die Technologie.** Jeder zweite Befragte besitzt eine eigene Plattform-Strategie und setzt sie mit der Cloud um. Die häufig zu hörenden Begriffe sind Multi-Cloud, Microservices, Container und Kubernetes. „Wir hacken uns lieber selbst, bevor es andere tun!“, betont ein CIO.

**Der Einsatz von Smart Analytics und KI macht aus Daten Wissen, mit dem IoT als Datenlieferant.** Eine Datenarchitektur dient als Basis, zusammen mit einer durchgängigen Datenverwaltung auf einer Cloud-Plattform. Das Gebot der Stunde ist Standardisierung nach dem Prinzip der Steckdose-leiste: Jeder Kunde kann seine Maschinen einfach anschließen. Wichtig sind dabei Investitionen in die Cybersecurity, um alle geschäftskritischen Daten zu schützen.

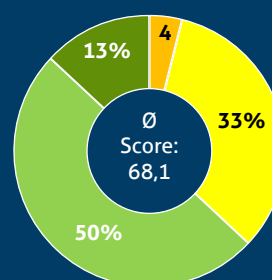
Anhand der aktuellen Ergebnisse der Interviews können wir ein positives Fazit ziehen: Viele Unternehmen haben seit der letzten Studie ihr digitales Fundament gesichert. Sie haben die Innovationskultur ausgebaut, digitale Talente angeworben und skalierbare Plattformen eingeführt.

## Build the Foundation: Digitale Arbeitsfähigkeit ist sichergestellt



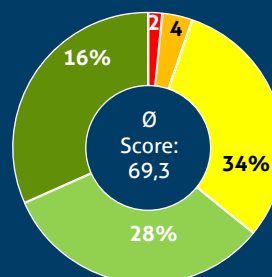
### Kultur (Fehlerkultur, lernende Organisation)

Hierarchiefreie Kommunikation, Fehlerkultur und Entscheidungsautonomie in den Teams sind Treiber der Veränderung.



### Mitarbeiter (Digitale Talente finden und binden)

Digitaler Arbeitsplatz ist Standard. „Digitale“ Talente werden gefördert. Wir nehmen alle Mitarbeiter auf die digitale Lernreise mit!



### Technologie (Digital Platforms)

Digitale Plattformen sind die kritische Infrastruktur. Sie spielen eine wesentliche Rolle für die Betriebsfähigkeit.



# Größte Dynamik bei digitalem Vertrieb und Marketingpraktiken

In den Interviews mit den 54 Unternehmen ist deutlich geworden, dass im Moment der Bereich Customer Experience die größte Innovationsdynamik hat. Vor allem die B2B-Unternehmen digitalisieren Vertrieb und Marketing sehr stark, um ihre Topline zu stärken.

## Neue Horizonte entdecken.

Wir konstatieren eine beschleunigte **Strategieumsetzung** bei den digitalen Vorreitern. Bei einigen hat die Krise zum Strategie-Reset geführt. Allen ist gemeinsam: Ein klarer Fokus auf Wachstum. (Score 81)

Beeindruckend ist der Wandel in der **Führung**. Bei den meisten Befragten befindet sich das Führungssystem im Wandel. Lean-Management-Ansätze (Scrum, Agile, OKR etc.) dominieren. (Score 67)

Den größten Fortschritt gibt es im Bereich **Steuerung** zu vermelden. Unternehmen haben „Datenbewusstsein“ erlangt. Entscheidungen werden auf Basis EINER Datenbasis getroffen. (Score 63)

## Am Wertschöpfungskern innovieren

Im Bereich Customer Experience herrscht die größte Innovationsdynamik. Digitale Kundenkontaktpunkte leisten einen wesentlichen Beitrag zur Kundengewinnung und -bindung. (Score 82)

Digitale **Produkte & Services** erschließen neue Wertschöpfungsquellen. Sie liefern Wettbewerbsvorteile und neue digitale Umsätze. (Score 54)

Digitale Geschäftsprozesse vereinfachen, beschleunigen und verbessern die Unternehmensabläufe. Die Effizienzsteigerungen sind jedoch nicht immer sofort messbar. (Score 56)

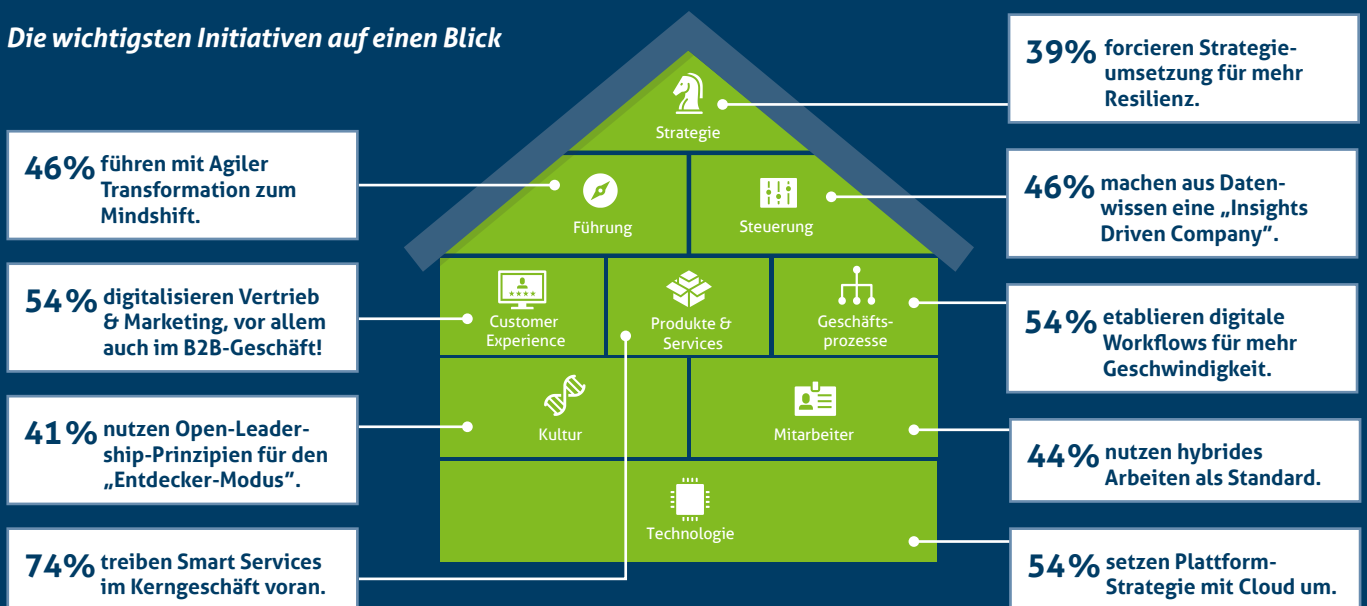
## Das digitale Fundament etablieren

Der Wandel zu einer dialogorientierten **Kultur** ist spürbar: Hierarchiefreie Kommunikation, Fehlerkultur und Entscheidungsautonomie in den Teams sind Treiber der Veränderung. (Score 63)

Die Devise der Digitalen Vorreiter ist: Wir nehmen alle **Mitarbeiter** auf die digitale Lernreise mit! Digitaler Arbeitsplatz ist Standard und digitale Talente werden gefördert. (Score 68)

Im Bereich der **Technologie** sind digitale Plattformen zur kritischen Infrastruktur geworden. Sie spielen eine wesentliche Rolle für die Betriebsfähigkeit. Mit dem Erfolg rückt die Cybersecurity in den Fokus. (Score 69)

## Die wichtigsten Initiativen auf einen Blick





# 3. Digital Performance – Resilienz in Zahlen



# Digitalinvestitionen verbleiben auf hohem Niveau

Hat die Digitalisierung einen konkreten und messbaren Wertbeitrag? Diese Frage stand in unseren Tiefeninterviews im Fokus der Fragen zur digitalen Performance. Dafür haben wir über Wachstumseffekte gesprochen. Doch genauso wichtig war uns die Wirkung der Digitalisierung auf Prozesseffizienz und Nachhaltigkeit.

**Auch in der Krise bleiben die Digitalinvestitionen auf einem hohen Niveau.** Viele der Befragten machen keine Abstriche, auch nicht in schwierigen Zeiten. Die Konsequenz: Mit hoher Wahrscheinlichkeit bleiben die Vorreiter nach der Krise auch weiterhin digital erfolgreich. Jeder dritte Euro der Investitionsbudgets geht in die Digitalisierung. Ein Drittel der Unternehmen steckt sogar mehr als die Hälfte ihres Budgets in die Transformation. Dabei sind drei unterschiedliche Gruppen erkennbar:

**1. Steigerung der Digitalinvestitionen für mehr Wachstum ist das Motto der ersten Gruppe.** Vor allem Unternehmen, die von der wachsenden Nachfrage während der Pandemie profitierten, haben kurzerhand Investitionen vorgezogen. So hat ein Lieferdienst die gestiegenen Erlöse genutzt, um die E-Commerce-Lösung zu verbessern, eine durchgehende Warenwirtschaft einzuführen, die eigene Mobile App auszubauen und neue Fahrer einzustellen.

**Umschichten der Budgets zugunsten der Digitalisierung** ist die Vorgehensweise der zweiten Gruppe. So haben einige Unternehmen das bisher für Messen

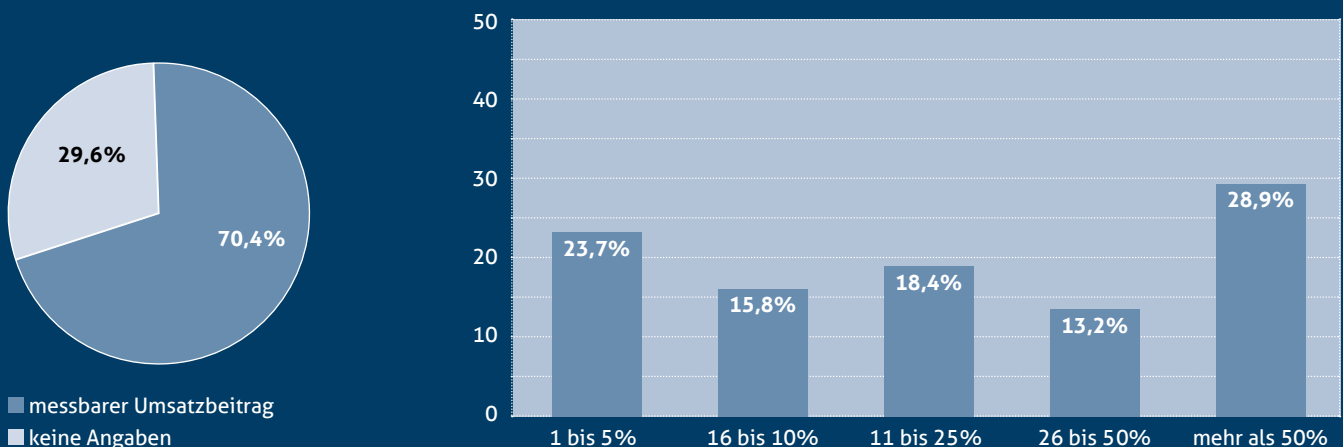
vorgesehene Budget umgeleitet und damit digitale Formate und digitales Marketing gestärkt. Der Hersteller **Grohe** hat beispielsweise sofort reagiert und sein B2B-Marketing radikal digitalisiert – mit der Event-Plattform Grohe X, die Messen, Vorführungen und Kataloge ersetzt.

**2. Sinkende Investitionen, aber keine Abstriche beim Digitalisierungsbudget** – so reagierte die dritte Gruppe. Im Endeffekt erhält die Digitalisierung dadurch einen höheren Anteil an den Gesamtinvestitionen. Damit reagieren die Unternehmen auf die angespannte wirtschaftliche Lage, indem sie in anderen Ressorts deutliche Abstriche machen. Dies gilt beispielsweise für einige Unternehmen der Automobilbranche, die durch Pandemie und Lieferkrise stark betroffen sind.



**Jedes 3. Unternehmen investiert > 50% in die Digitalisierung**

Wie hoch schätzen Sie den Wertbeitrag Ihrer Digitalisierungsmaßnahmen zum Unternehmensergebnis?



N=38

# Digitalisierung sichert Unternehmenswachstum

Das Wachstum zu sichern, ist eine wichtige Aufgabe der Geschäftsführung. In unserer Studie haben wir erforscht, wie unsere Interviewpartner das Neukundengeschäft vereinfachen, Zukunftsmärkte erschließen und welchen Beitrag die Digitalisierung dafür leistet.

**Jeder dritte Euro wird bereits digital verdient.** Das zeigt: Die digitale Wertschöpfung leistet einen deutlichen Wertbeitrag für viele Unternehmen. Unsere Untersuchung ergab einen messbaren, eindeutigen Zusammenhang zwischen digitalem Reifegrad und dem Wachstum des Unternehmens. Bei einigen der Befragten bildet die Digitalisierung sogar das Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg.

**Ohne Digitalisierung gibt es kein Wachstum, betonen einige Unternehmen.** So nutzt Modehersteller **FALKE** aus Schmallenberg im Sauerland (NRW) seinen Onlineshop, um international zu wachsen. Mit Erfolg: Die digitalen Umsätze des Unternehmens steigen jährlich um 150 Prozent. Das Unternehmen setzt dabei auf ein Omnichannel-Konzept. Dafür rückt es die Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den Vordergrund.

**Die Digitalisierung schafft zudem einen Vorsprung im Neukundengeschäft.** E-Commerce-, Kundenplattformen und soziale Netzwerke ersetzen häufig die alten Wege im mehrstufigen Vertrieb. So hat das Messtechnikunternehmen **Wenzel** in die digitale Lead-Generierung investiert

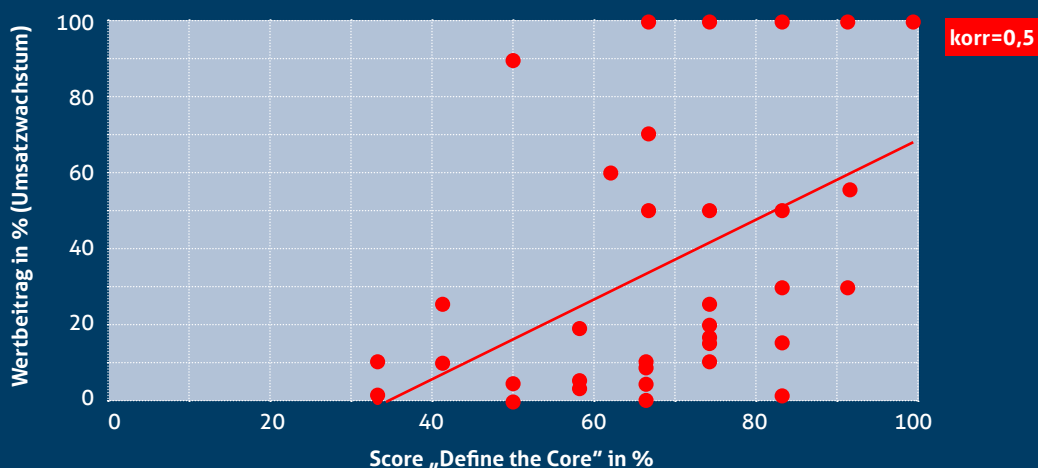
und findet mittlerweile 90 Prozent seiner Neukunden über Online-Kanäle wie LinkedIn.

**Zukunftsmärkte lassen sich durch Digitalisierung besser erschließen.** Unternehmen, die frühzeitig in den Entdeckermodus gehen und potenzielle Zukunftsmärkte erkunden, sind oft sehr erfolgreich. Ein Beispiel dafür ist **Phoenix Contact**. Es hat frühzeitig auf Digitalisierung und den Einstieg in die Elektromobilität gesetzt. Der Erfolg: Das Unternehmen hat allein im Jahr 2021 einen etwa 25-prozentigen Umsatzsprung verzeichnet und mehr als 2.500 Personen neu eingestellt.

Mit diesen Zahlen haben wir wissenschaftlich festgestellt: Die Erfolge der Digitalisierung sind messbar. Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen digitalem Reifegrad und Unternehmenswachstum.

## Wie wirkt sich der digitale Reifegrad auf das Unternehmensergebnis aus?

Reifegrad vs. Wertbeitrag



N=38

# Mit Digitalinvestitionen steigt die Prozesseffizienz

Viele Geschäftsführer im Mittelstand fragen: „Was bringt uns die Digitalisierung an Effizienzgewinnen?“. Uns hat deshalb im Rahmen der Studie interessiert, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Produktivität der einzelnen Mittelständler hat.

**Doch das Produktivitätswachstum durch Digitalisierung ist schwer einschätzbar**, sagt jedes zweite befragte Unternehmen. Selbst Daten-getriebene Online-Profis wie der Bilderdienst **Pixum** können die Effizienzgewinne durch ihre stetig fortschreitende Digitalisierung nicht benennen. Sie sammeln zwar viele Daten, nutzen sie aber in erster Linie für die Weiterentwicklung ihrer Produkte oder die Verbesserung ihrer Infrastruktur.

**Digitalisierung ist für die meisten Befragten eine Zukunftsinvestition für nachhaltiges Wachstum.** Einige Unternehmen versuchen deshalb erst gar nicht, das Produktivitätswachstum zu messen. Beispielhaft ist die Aussage aus der Geschäftsführung eines Elektrotechnikunternehmens: „Wir investieren in die Digitalisierung und stellen viele Mitarbeiter ein. Das kostet natürlich erst mal Geld. Da interessiert Produktivität weniger.“

**Dennoch: Die Prozesseffizienz der Unternehmen wächst mit steigendem Digitalisierungsbudget.** So gesehen, stellt sie einen erfreulichen „Nebeneffekt“ erfolgreicher Digitalisierung dar. Zwei Beispiele:

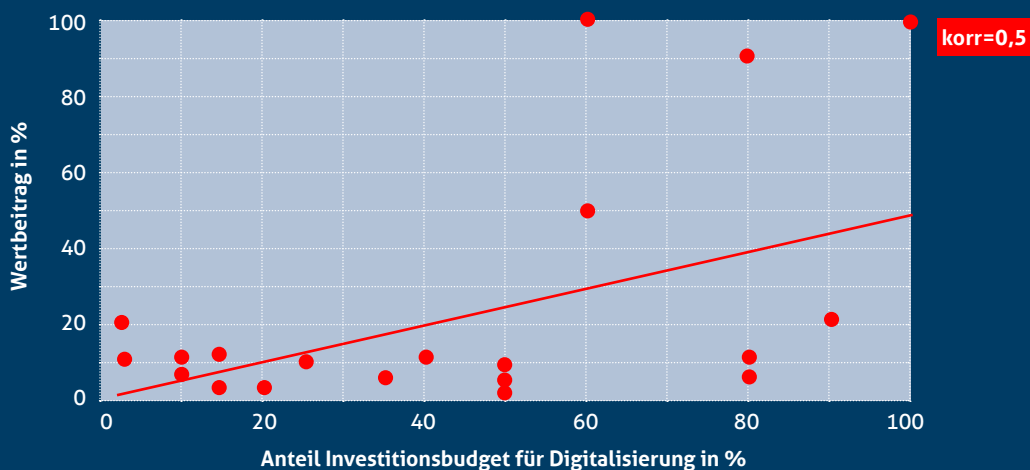
**Die gläserne Logistik hat den Deckungsbeitrag verdoppelt**, gibt der Kontraktlogistik-Pionier **Fiege** an. Die automatisierte Lagerlogistik erwirtschaftet seinen ROI nur langsam. Das Unternehmen hat mit Out-of-the-Box-Denken Wege gefunden, um die Investitionen für die automatisierte Lagertechnik zu amortisieren – zum Beispiel durch Anwerben von kleineren E-Commerce-Unternehmen, denen Fiege wichtige Fullfillment-Services anbietet.

**Die Umsetzung von Projekten hat sich stark beschleunigt** durch die Digitalisierung, sagt Maschinenbauer und Getränkeindustrie-Experte **Krones**. Ihm ist es gelungen, die Zeit zwischen Auftrag und Inbetriebnahme auf etwa sechs Monate zu verkürzen. Nach der Erfahrung des Managements akzeptieren die Kunden längere Fristen inzwischen nicht mehr.

Als Fazit zur Bewertung der Digitalinvestitionen können wir eine Kurzformel festhalten: Je höher das Digitalisierungsbudget, desto höher die Produktivitätsfortschritte.

## Wie wirkt sich das Digitalisierungsbudget auf die Produktivität aus?

Digitalisierungsbudget vs. Wertbeitrag (Produktivität)



N=38

# Aufholpotenzial bei Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist nicht nur in den Medien, sondern auch bei den von uns untersuchten mittelständischen und Familienunternehmen ein großes Thema. Wir haben in einem Interviewblock genauer nachgefragt:

**Sind digitale Vorreiter auch Vorreiter bei der Nachhaltigkeit?** Unsere Hypothese lautete: Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind mehrheitlich gekoppelt. Diese Hypothese können wir leider nur in Teilen bestätigen. „Twin Transformer“, die mit einer Doppelstrategie Nachhaltigkeit und Digitalisierung gemeinsam vorantreiben, sind noch die Ausnahme.

**Die Rathgeber Gruppe bietet nur klimaneutrale Produkte** an und gehört damit zu einer dieser Ausnahmen. Bereits seit elf Jahren verfolgt sie ein Nachhaltigkeitsprogramm und berechnet jedes Jahr den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Dabei wird das gesamte eingekaufte Material berücksichtigt, das Unternehmen kompensiert für seine Lieferanten mit. Es kann jeden Auftrag zertifizieren und stellt fest: Nachhaltigkeit wird zunehmend ein Wettbewerbsfaktor.

**Die Buhck Gruppe ist Deutschlands erster klimaneutraler Dienstleister** im Bereich Umwelt. Die 35 Unternehmen der Gruppe nutzen Ökostrom und Elektro- oder Hybrid-Autos als Firmenwagen. Zudem hat die Gruppe auch ein Unternehmen für die professionelle Verwertung von gebrauchten Solaranlagen gegründet und montiert sie auf die eigenen Hallendächer.

**Nachhaltigkeit und Digitalisierung gehen Hand in Hand**, ist die Überzeugung der Bauberatung **Drees & Sommer**. Sie ist in beiden Bereichen sehr stark engagiert, unter anderem durch die Entwicklung entsprechender Produkte. So unterstützt das Unternehmen mit der digitalen Plattform Building Material Scout den Einstieg von Bauunternehmen in die Kreislaufwirtschaft.

**Einige sind sogar bereit, Privilegien abzuschaffen**, zum Beispiel die privat nutzbaren Dienstwagen. So spart ein Fachhändler für Unterhaltungselektronik durch Homeoffice etwa eine Million Fahrzeugkilometer ein. Im Rahmen eines Nachhaltigkeitsprogramms hat das Management das Dienstwagenprivileg gestrichen und Duschen für die Radfahrer im Hauptgebäude errichtet.

**Vor allem die CSR-Direktive, das Lieferkettengesetz und die neue EU-Taxonomie für Nachhaltigkeit stellen neue Hausaufgaben.** Viele Unternehmen sind nicht Reporting-fähig, 87 Prozent konnten zum Zeitpunkt des Interviews (Herbst 2021) ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck noch nicht feststellen. Digitalisierungsmaßnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion sind die Ausnahme.

**Die gute Nachricht: 2022 ist Nachhaltigkeit das Topthema** in der Chefetage. Acht von zehn Unternehmen arbeiten aktuell an einer Nachhaltigkeitsagenda, die im Laufe des Jahres in Kraft gesetzt werden soll.

Dabei gilt leider noch: Digitalisierungsmaßnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion sind die Ausnahme. Die frohe Botschaft lautet: In einem Jahr wird das ganz anders sein.



**Acht von zehn Unternehmen arbeiten aktuell an einer Nachhaltigkeitsagenda**

# Wachstumsschub bis 2025 in drei zentralen Wertschöpfungsbereichen

Es herrscht Optimismus bei digitalen Geschäftsmodellen, viele Unternehmen erwarten ein zweistelliges Wachstum bei digitalen Umsätzen. In unseren Interviews haben wir nach den Wachstumsaussichten in drei zentralen Wertschöpfungsbereichen bis 2025 gefragt.

**Über 50 Prozent erwarten ein hohes Wachstum im digitalen Vertrieb.** Diese Zahl hat gegenüber der letzten Studie 2019 noch einmal deutlich zugelegt. Das lässt sich durch die pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen erklären. Sie haben die wirtschaftlichen Potenziale digitaler Vertriebs- und Marketingaktivitäten deutlich gemacht. Unternehmen wie [Fressnapf](#) haben mit Investitionen reagiert und fahren eine Omnichannel-Strategie, in der online und offline gleichbehandelt werden.

**Mehr als 25 Prozent erwarten starkes Wachstum bei smarten Produkten & Services.** Bei zahlreichen digitalen Geschäftsmodellen gibt es bereits ein zweistelliges Wachstum, etwa bei [Scheidt & Bachmann](#). Der Spezialist für Mobilitätslösungen hat ein erfolgreiches Software-as-a-Service-Geschäft, das den Autofahrern Komfort und den Betreibern mehr Transparenz bei der Abrechnung gibt.

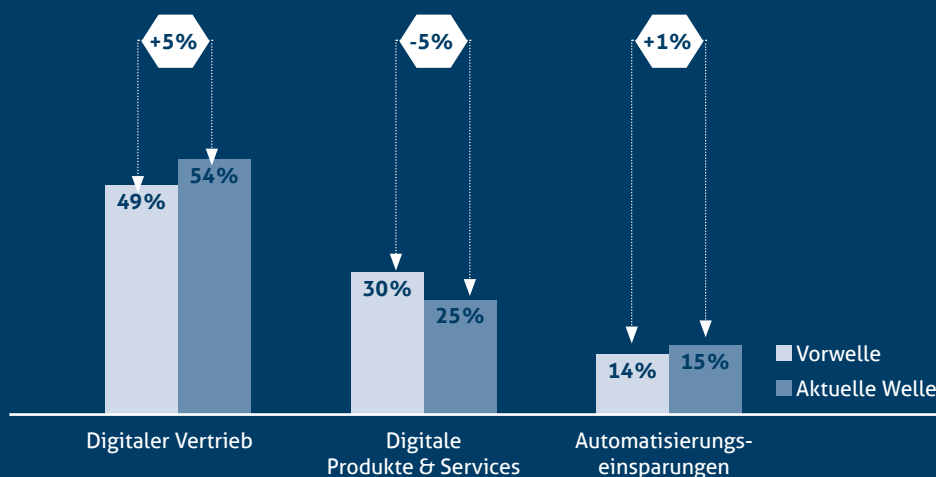
**Bei smarten Services gab es einen merklichen Rückgang gegenüber der letzten Studie.** Er zeigt: Nach einer Phase der Euphorie ist jetzt mehr Realismus eingekkehrt, das Marktpotenzial von smarten Services gerät stärker in den Blick.


**Bei den Einsparungen durch Prozessautomatisierung** verzeichnen die Unternehmen 15 Prozent Wachstum – etwa genauso viel wie in der Vorstudie. Einige Vorreiter zeigen das Potenzial. So wickelt die [Deutsche Familienversicherung](#) gut 80 Prozent der Geschäftsvorgänge mit digitalen Technologien ab. Die Kunden profitieren, ein Vertragsabschluss oder eine Schadenbearbeitung dauert nur wenige Minuten.

Die Befragten erwarten die höchsten Wachstumspotenziale beim digitalen Vertrieb. Zudem sehen sie klare Wachstumschancen durch digitale Geschäftsmodelle. Effizienzgewinne dagegen sind bei den meisten Befragten nicht im Fokus, aber ein erwünschter Nebeneffekt.



Wie bewerten Sie die Wachstumsaussichten bis 2025?





## **4. Digitale Programme – Strategiemuster für mehr Resilienz**

# Digitale Programme im Teilchenbeschleuniger in der Pandemie

Die meisten der befragten Unternehmen waren in den letzten beiden Jahren sehr erfolgreich. Sie sind nun resilienter und stärker als zuvor. Deshalb haben wir sie nach den Top-Handlungsfeldern der Digitalisierung befragt. Wir wollten wissen, welche Strategiemuster und Transformationspfade wichtig sind und welche Resilienzfaktoren sich daraus ableiten lassen.

**Die Pandemie hat die Digitalisierung bei acht von zehn Unternehmen messbar beschleunigt** (vgl. Kap. 2). Vor Corona mussten die digitalen Entscheider häufig Überzeugungsarbeit leisten, jetzt waren vorher umstrittene Themen plötzlich „alternativlos“, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. So war bei 44 Prozent der Befragten das Homeoffice die mit Abstand wichtigste Digitalisierungsmaßnahme.

**Den Unternehmen geht es in erster Linie um die Rückkehr auf den Wachstumspfad.** Sie richten ihre Digitalisierungsmaßnahmen auf drei wichtige Wertschöpfungstreiber: Customer Experience, Geschäftsprozesse und Produkte & Services. Viele Unternehmen haben dabei einen Fokus auf Produkte & Services. Sie nutzen Digitalisierung, um smarte Produkte zu gestalten und neue Märkte zu erschließen.

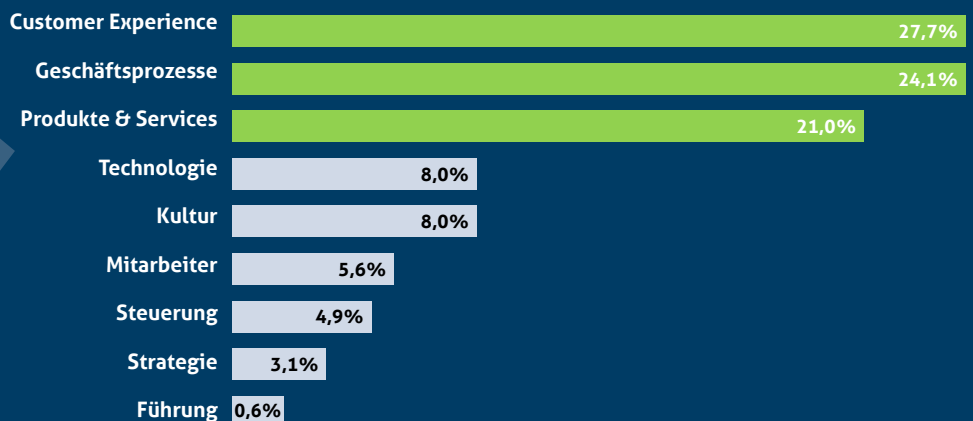
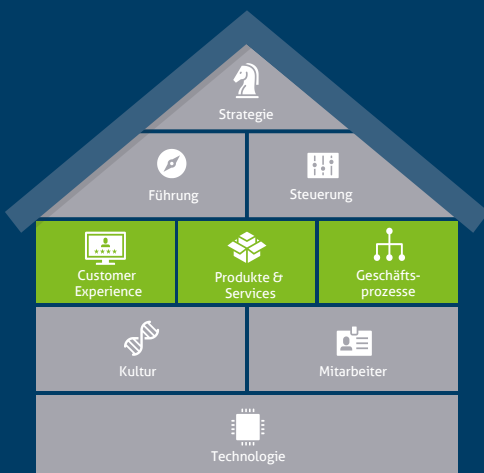
**Dabei entwickeln sie die smarten Services nahe am Kerngeschäft,** um rascher Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Viele Unternehmen haben zum Beispiel neue digitale Kundenerlebnisse geschaffen, etwa im E-Commerce, auf Kundenplattformen oder mit digitalen Services als

Ergänzung zu bestehenden Produkten. So hat beispielsweise der Autozulieferer **BPW** Bergische Achsen KG ein intelligentes Ersatzteillager entwickelt. Es identifiziert den Mechaniker, erfasst die von ihm entnommenen Teile, sorgt für Nachschub und erledigt nebenbei Abrechnung und Inventur.

**Jedes fünfte Unternehmen hat in der Pandemie nichts geändert** – es war nicht notwendig. Diese Unternehmen sind bereits weit in der Digitalisierung und haben während der Pandemie Rückenwind bekommen.



## Was sind die drei wichtigsten Handlungsfelder?



# Drei Transformationspfade erkennbar

Mit Blick auf den digitalen Reifegrad unterteilen sich die Befragten in drei Cluster: Fortgeschrittene, Experten und Meister. Jeder dieser Gruppen lässt sich ein Transformationspfad zuordnen.

Der erste Cluster sind die **digital Fortgeschrittenen**. Ihre Zahl hat sich mehr als verdoppelt, von 14 auf 35 Prozent. Sie befinden sich typischerweise auf dem Einstiegspfad und nutzen Digitalisierung, um die Operational Excellence (OX) zu verbessern und darüber zusätzliches Wachstum zu erzeugen.

Im zweiten Cluster finden sich die **digitalen Experten** (33%). Sie sind auf dem sind auf dem Entwicklungspfad, schaffen neue digitale Kundenerlebnisse und zielen auf kundenzentrierte Innovationen.

Der dritte Cluster, die **digitalen Meister**, ist gegenüber 2020 stark auf ein knappes Drittel (31%) gewachsen. Die Unternehmen begehen bereits den Wandlungspfad und

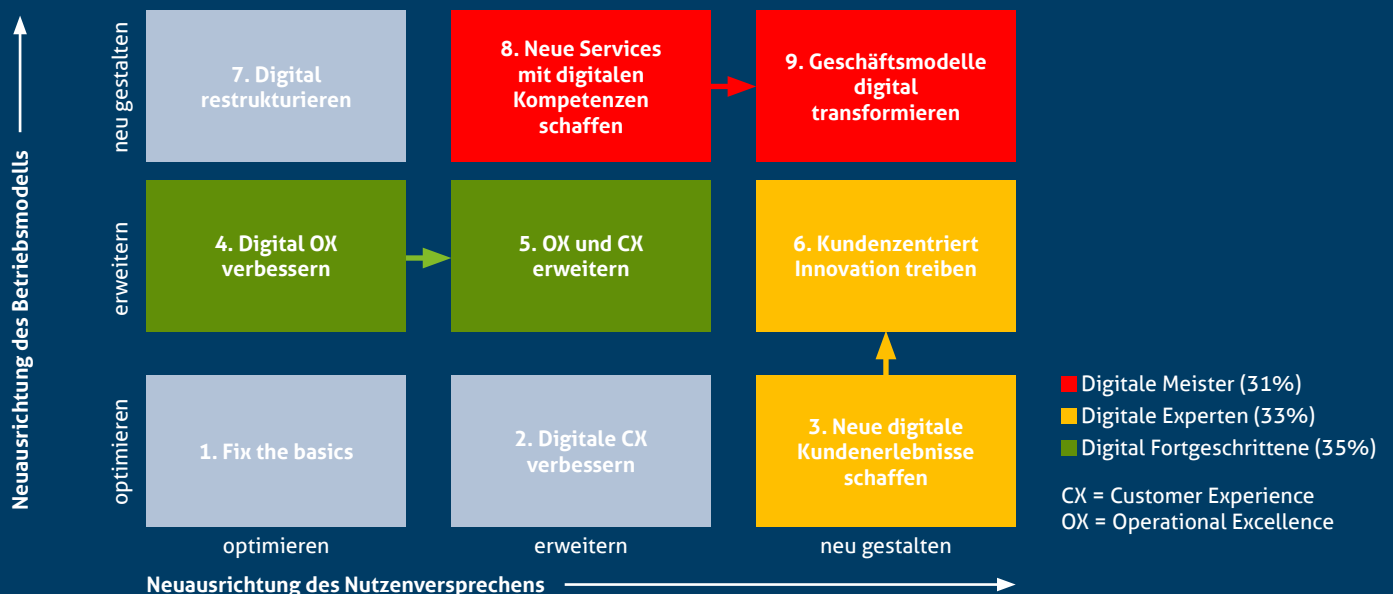
erzielen damit ein messbar höheres Wachstum. Sie transformieren das ganze Unternehmen mit ihren digitalen Kompetenzen, um parallel die OX zu verbessern und neue Services und Geschäftsmodelle zu entwickeln.



**Ein knappes Drittel der Unternehmen sind digitale Meister**



## Drei Transformationspfade in der Strategiematrix erkennbar





# Der Einstiegspfad: Digital Operational Excellence

Digital Fortgeschrittene konzentrieren sich auf Prozesse und Operational Excellence (OX). Sie entscheiden sich damit für die Neuausrichtung des Betriebsmodells und eine Ende-zu-Ende-Digitalisierung der Wertschöpfung bis zur Neugestaltung von Lieferketten. Hier entstehen – in gewissen Grenzen – neue Geschäftsmodelle als Nebenprodukt, doch die Digitalisierungsstrategie wird vorwiegend an Effizienzkriterien ausgerichtet.

**Die Verbesserung der digitalen OX** ist der Fokus einer Vielzahl der Unternehmen. Sie digitalisieren effizienzgetrieben und richten den Blick auf Automatisierung und Prozessdigitalisierung. Ein gutes Beispiel ist Brömmelhaupt, ein Fachgroßhändler für Consumer Electronics. Das Unternehmen hat früher das Internet bekämpft, statt es zu nutzen. Doch inzwischen ist der Geschäftsführung klar: „Wir wollen im Kopf ein Jahrhundert überspringen.“ So gibt es ERP und digitale Lagerlogistik.

**Die beidhändige – gleichzeitige – Innovation im Betriebs- und Geschäftsmodell** wollen ebenfalls zahlreiche Unternehmen erreichen. Sie ist entscheidend, um Geschwindigkeit aufzunehmen und die Handlungsschnelligkeit zu verbessern. Unternehmen erweitern OX und CX, indem sie Störerlebnisse in der Kundenreise beheben. Voraussetzung dafür sind digitale Prozesse.

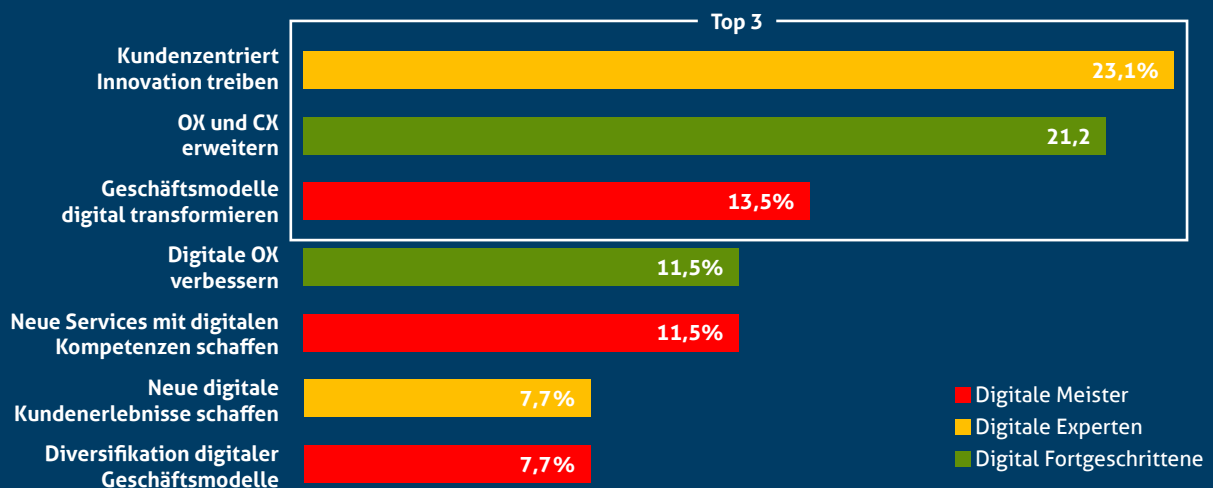
Der klare Fokus auf Operational Excellence bewirkt, dass die Unternehmen mit Digitalisierung schneller, besser und effizienter werden. Wer diesen Entwicklungspfad

verfolgt, zeigt erste Organisationsinnovationen, die sich auf das Betriebsmodell auswirken. Wie in Kapitel 3 beschrieben, steigt mit den wachsenden Digitalinvestitionen auch die Prozesseffizienz. Das besondere Merkmal der Unternehmen auf diesem Transformationspfad ist die Handlungsschnelligkeit.



**Mit Digitalisierung schneller, besser und effizienter werden.**

## Welche Strategie verfolgen Sie in der Digitalisierung?



N=54

# Der Entwicklungspfad: Digital Customer Excellence

Digitale Experten richten ihren Blick auf Customer Excellence (CX). Im Fokus stehen neue Nutzenversprechen für die Kunden. Dafür ergänzen sie bestehende Kernprodukte mit digitalen Services oder erweitern das eigene Geschäftsmodell durch neue Produkte. Beispielsweise werden mit Onlineshop und Kundenportal im Bestandsgeschäft die Kundenloyalität erhöht und Up/Cross-Selling-Effekte realisiert sowie Wachstumspotenziale für das Neukundengeschäft erschlossen.

**Neue digitale Kundenerlebnisse** sind für sieben Prozent der Unternehmen wichtig. Im Fokus steht dabei die Neugestaltung des Kundenerlebnisses mit digitalen Touchpoints. So hat die Pietsch Gruppe, ein Fachgroßhändler für Haustechnik, den Online-SHK-Großhändler colons.de gegründet. Hier sind die Abläufe 100-prozentig digital inklusive der Rechnungsstellung.

**Kundenzentrierte Innovationen** gehen einen Schritt weiter. Das größte Segment (26%) der befragten Unternehmen nutzt diesen Weg. So werden digitale Plattformen wie **Grohe X** zum zentralen Ort des Markenerlebnisses. Andere erweitern den Kundennutzen in den digitalen Bereich, wie **Cornelsen** mit einer Lernstandsdiagnose plus Förderangebot in einer Webapp.

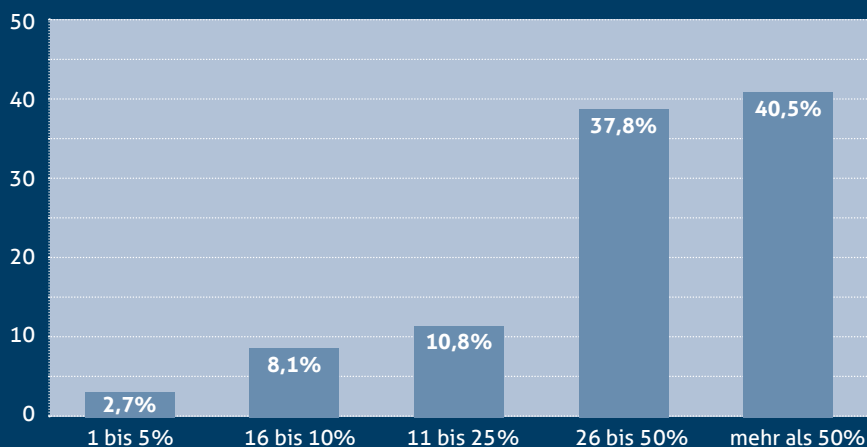
Mit der Konzentration auf Customer Experience schaffen die Unternehmen kundenzentrierte Innovationen, mit denen sie sich vom Wettbewerb absetzen können. Dabei geht der Fokus auf die Topline: Direkte und indirekte digi-

tale Umsätze beschleunigen das Geschäft. Im Ergebnis leistet die digitale Wertschöpfung einen messbaren Wertbeitrag. Das besondere Merkmal der Unternehmen auf diesem Transformationspfad ist die Resonanzfähigkeit.



**Direkte und indirekte digitale Umsätze beschleunigen das Geschäft.**

## Wie bewerten Sie die Wachstumsaussichten für den digitalen Vertrieb bis 2025?



N=37

# Der Wandlungspfad: Digital Transformation Excellence (DX)

Digitale Meister transformieren das gesamte Unternehmen, um Zukunftsmärkte zu erschließen. Sie unterscheiden meist zwischen interner und externer Digitalisierung und arbeiten in einer Tandemstruktur von Operational-Excellence-Teams in den produktionsnahen Bereichen und Customer-Experience-Teams, die an der Kundenschnittstelle innovieren.

**Viele dieser Unternehmen haben gelernt, schneller zu iterieren** als ihre Konkurrenten. Ein Beispiel dafür ist **Beulco**: Das Unternehmen hat mit der Direktvermarktung von Produkten zur Wasserhygiene experimentiert und dabei digitale Fähigkeiten erworben. Sie ermöglichten später den Launch eines neuartigen Endkundenprodukts innerhalb von sechs Wochen.

**Elf Prozent der Unternehmen verlassen den reinen Produktverkauf.** Ihre neuen (smarten) Services bieten Produktinnovationen mit Mehrwerten über das physikalische Produkt hinaus und binden dadurch die Kunden enger an sich. So bietet beispielsweise das Messtechnik-Unternehmen **Wenzel** die Inbetriebnahme der Geräte über eine Augmented-Reality-Datenbrille, mit der ein Techniker von Wenzel die Anwender beraten kann.

**Die digitale Transformation des Geschäftsmodells** geht einen Schritt weiter. 20 Prozent der Befragten wollen neue Produkt- und/oder Kundenmärkte mit digitalen Innovationen erschließen. Dabei verwandeln sich die Unternehmen langsam zu einem Software-Unternehmen: Software wird in vielen Produkten immer bestimmender. Bei der Transformation der Geschäftsmodelle gibt es zwei unterschiedliche Methoden:

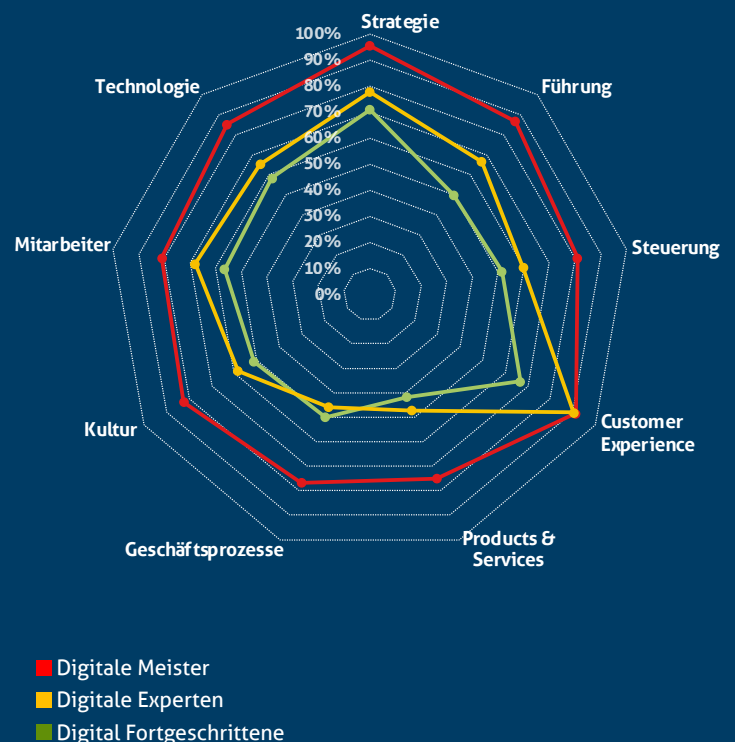
1. **Digitale Diversifizierung** zeigt sich in unserer Studie als besonders erfolgreiche Methode. Sie bedeutet, unterschiedliche digitale Geschäftsfelder anzugehen. So hält sich der **DuMont**-Verlag bei der Digitalisierung des schrumpfenden Kerngeschäfts zurück und investiert in neue digitale Geschäftsfelder wie beispielsweise den Verkauf von Datenservices.
2. **Bei der Doppelstrategie der „Twin Transformer“** gehen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Hand in Hand. Im Moment beschreitet allerdings nur eine Minderheit der befragten Unternehmen diesen Weg.

**Ansätze zu dieser Doppelstrategie** sehen wir auch auf den beiden ersten Pfaden. Transparenz ist ein wichtiger Aspekt von Geschäftsmodellen, die auf Nachhaltigkeit setzen. Unternehmen gewinnen damit das Vertrauen der

Verbraucher, senken Risiken und fördern verantwortungsvolle Lieferketten. Nachhaltige Ansätze tragen außerdem zu einer Steigerung der Agilität bei und besitzen Züge einer Effizienzstrategie, indem sie Ausgaben vermeiden und den Ressourceneinsatz optimieren.

**Bei der Transformation des gesamten Unternehmens** steht das digitale Geschäft im Zentrum der Wertschöpfung. Die Unternehmen haben einen klaren Fokus auf digitale Exzellenz. Die besonderen Merkmale der digitalen Meister sind Smartness und Entschlossenheit. Sie verlassen eingetretene Pfade und suchen Wachstum außerhalb des Kerngeschäfts.

## Digitale Vorreiter transformieren das ganze Unternehmen



# Die fünf Resilienzfaktoren in der Strategie-Matrix

In diesen drei Transformationspfaden der Unternehmen sind Strategiemuster zu erkennen, aus denen sich fünf zentrale Resilienzfaktoren ableiten lassen: Handlungsschnelligkeit, Resonanzfähigkeit, Smartness und Entschlossenheit sowie der übergreifende Faktor Anpassungsfähigkeit.



**ANPASSUNGSFÄHIGKEIT:** Die agile Transformation schafft das Resilienz-Fundament.  
→ Kapitel 5



**HANDLUNGSSCHNELLIGKEIT:** Prozessdigitalisierung erhöht die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen (re-)agieren können. → Kapitel 6



**RESONANZFÄHIGKEIT:** Die digitale Customer Experience sichert das Bestandsgeschäft.  
→ Kapitel 7



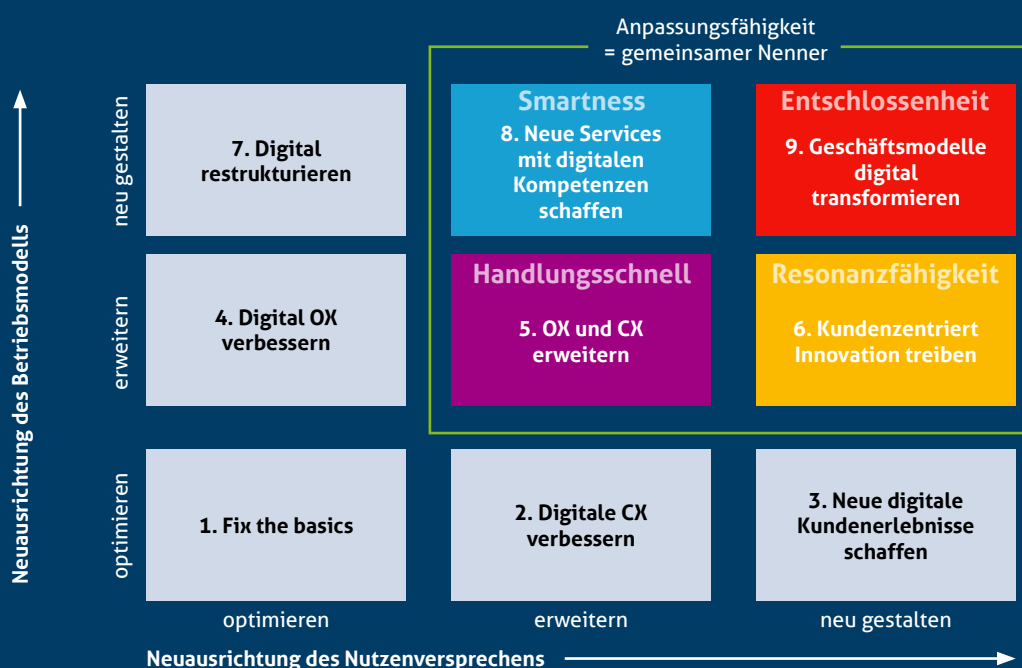
**SMARTNESS:** Digitale Geschäftsmodelle öffnen Wachstumschancen nah am Kerngeschäft.  
→ Kapitel 8



**ENTSCHLOSSENHEIT:** Digitale Diversifizierung führt zu nachhaltigem Wachstum.  
→ Kapitel 9

**Diese fünf Resilienzfaktoren** (siehe Abbildung unten) werden wir in den nächsten Kapiteln genauer betrachten und mit konkreten Fallstudien ergänzen, die die Erfolgsfaktoren beleuchten. Dabei wird sich zeigen, dass digital transformierte Unternehmen die höchste Resilienz besitzen.

Die fünf Resilienzfaktoren und digitale Transformationsstrategien





An

# 5. Resilienzfaktor #1 Anpassungsfähigkeit

# Anpassungsfähigkeit bildet das Resilienz-Fundament

**Anpassungsfähigkeit erleichtert den Umgang mit Überraschungen.** Die Welt ist heute bestimmt von unerwarteten Ereignissen. Unternehmen müssen deshalb in hohem Maße lernfähig sein und von Plänen abweichen können, denn kaum ein Plan überlebt den ersten Kontakt mit der Realität. Die Beispiele auf den folgenden Seiten zeigen dies eindrücklich.

**Der Weg zur Anpassungsfähigkeit ist die agile Transformation** mit OKR, Scrum, Design Thinking und anderen agilen Methoden. Die Unternehmen müssen ihre Vorgehensweise korrigieren, um sich auf eine neue Lage einstellen zu können. Zudem ist Offenheit notwendig und ein exploratives Vorgehen, das Experimente zulässt. Dafür sollten sie auf Netzwerke mit Kommunikation in Augenhöhe und crossfunktionale Zusammenarbeit setzen und weniger auf Hierarchien.



## **Cornelsen: Potenziale entfalten**

Der Bildungsverlag besitzt mit der Mission „Potenziale entfalten“ einen genau definierten Purpose. Deshalb stehen Kundenzentrierung und Customer Experience im Vordergrund. Unterstützt wird dies durch Design Thinking und frühe Nutzertests.



## **Drees & Sommer: Innovation als Teil der DNA**

Ein Innovation Center der Bauberatung entwickelt Innovationen mit Hackathons und internen Projekt-Pitches. Mit Erfolg: Eine Vielzahl an Ausgründungen hat sich als wirtschaftlich tragfähig erwiesen. Der Schlüssel zu diesem Erfolg sind Freiräume für Mitarbeiter mit Ideen.



## **Fressnapf: Vom Versorger zum Umsorger werden**

Die Handelskette hat sich von der klassischen Hierarchie gelöst und eine Produkt- und Plattformorganisation aufgebaut. Dazu gehören auch agile Methoden und vollständig digitale Arbeitsplätze für alle 16.000 Angestellten – inklusive Mobile Work.

### *Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren für mehr Smartness*



» **Produkte & Service:** Mit smarten Services nah am Kerngeschäft iterieren und Wettbewerbsvorteile erzielen.



» **Customer Experience:** Den Smart Service von einem konkreten Bedarf der Kunden ausgehend entwickeln. Wichtig: Komfort, Autonomie und Kompetenz beim Nutzer stärken.



» **Technologie:** Mit IoT, smarter Analytics und KI datengetriebene Geschäftsmodelle für smarte Produkte und Services entwickeln.

Cornelsen

# Potenziale entfalten, Wachstumschancen nutzen

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Cornelsen will die besten Produkte & Services zum Lernen und Lehren anbieten und Lernerfolg für alle möglich machen.
- » Produktionsstrecken in der Cloud vereinfachen die Entwicklung von Lerninhalten.
- » Mit flexiblen Arbeitsmodellen und agilen Methoden unterstützt Cornelsen die digitale Transformation – intern wie extern.



**Seit über 75 Jahren widmet sich Cornelsen der Bildung.** Als Startup am Wohnzimmerisch gestartet, ist Cornelsen inzwischen eine Unternehmensgruppe mit über 1.600 Mitarbeitenden in den unterschiedlichsten Berufen: Redakteure, UX-Designer, Entwickler, Learning-Designer und viele weitere. Aus dem Schulbuch ist ein hybrides Bildungsmedium geworden: Bücher verbinden sich mit Apps, E-Books, Diagnosetools, Förderprogrammen, Videos und mehr.

**Heute lernen und unterrichten Menschen in allen Schulfächern und Schulformen,** in der Weiterbildung und im Berufsleben mit Bildungsmedien von Cornelsen. Verlagsgründer Franz Cornelsen führte noch Sprachschallplatten und Dias ein, heute wird mit KI und Virtual Reality gelernt.

**Cornelsen hat für die digitale Transformation ein klares Zielbild entwickelt,** das sich auf die Wertschöpfung konzentriert. Die Vision von Cornelsen lautet „Potenziale entfalten“ – auch für sich selbst. Mit Digitalisierung will das Unternehmen den individuellen Lernerfolg der Nutzerinnen und Nutzer verbessern. Dafür sind digitale Lerninhalte notwendig und eine Technologie, die mit Data Analytics individuelle Lernerlebnisse schafft.

**Zentrale Digitalthema des Verlags sind multikanalfähige Lerninhalte.** Ein Wachs-

tumsmarkt sind Produkte und Services für die Aus- und Weiterbildung. Cornelsen **eCademy** & inside bietet eine integrierte Plattform, die es Unternehmen, Fachkräften, Autoren und Partnern ermöglicht, hochwertige digitale Lernangebote zu gestalten und flexibel in der Praxis einzusetzen. Dabei wird hier ein Digital-First-Ansatz verfolgt.

**Cornelsen arbeitet mit agilen Methoden,** hat Objectives and Key Results (OKR) eingeführt und nutzt als Konsequenz aus Corona dauerhaft ein hybrides Arbeitsmodell. Im Vordergrund stehen Kundenzentrierung und Customer Experience, unterstützt wird dies durch Design Thinking und frühe Nutzertests. Und das zahlt sich aus: Die digitalen Umsätze haben sich verdoppelt. Besonders erfolgreich ist eine Plattform zur **Lernstandsdiagnose**. Sie ist lehrwerkunabhängig nutzbar und mit einem Förderangebot verbunden – ebenfalls digital und interaktiv.

## Cornelsen

„Seit über 75 Jahren stehen wir allen Lehrenden und Lernenden mit bestmöglichen Produkten zur Seite – denn Innovation hat bei uns Tradition.“

Frank Thalhofer,  
Chief Didactic Officer

[www.cornelsen.de](http://www.cornelsen.de)

[Video](#)

Drees & Sommer

# Innovation ist Teil unserer DNA

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Chancen-Denken: frühzeitig mit neuen Technologien experimentieren
- » Nach erfolgreichen Innovationspitches Freiräume für die Umsetzung schaffen
- » Innovationsnetzwerke nutzen, gemeinsam mit Partnern schneller ans Ziel kommen



**Pioniergeist und Innovationen bestimmen die Geschichte** des Bauberatungsunternehmens Drees & Sommer von Anfang an. Ob in den 1970er Jahren als Pionier moderner Projektmanagementmethoden (Netzplantechnik) oder als Mitgründer zahlreicher Startups im Bereich nachhaltiges digitales Bauen - der in der Branche bekannte „Drees & Sommer Spirit“ zeigt sich in vielen Bereichen des Unternehmens.

Ein **Innovation Center** und ein **Innovationsnetzwerk** entwickeln digitale Lösungen. Die Mitarbeiter in diesem Center scannen die Marktsegmente rund um Immobilien und Bauen, finden neue Lösungen mit Hackathons und internen Projekt-Pitches und entwickeln diese dann weiter. Mit Erfolg: Eine Vielzahl an Ausgründungen hat sich als wirtschaftlich tragfähig erwiesen. Ein Beispiel ist die **LCM Digital GmbH**, die Prozesse auf der Baustelle digital gestaltet. Sie macht mit 15 Mitarbeitern etwa eine Million Euro Umsatz pro Jahr.

**Der Schlüssel zu diesem Erfolg sind Freiräume für Mitarbeiter mit Ideen:** Sie werden freigestellt, um die Idee tragfähig zu machen. Dies geschieht in einem Stage-Gate-Prozess: Dabei werden Trends, Startups und Ideen der Mitarbeitenden oder Kunden und Cluster unter die Lupe genommen und evaluiert. Erfolgversprechende Projekte und

Lösungen werden anschließend mit Kunden abgestimmt.

Ein Erfolgsfaktor ist die Erkenntnis, dass **Digitalisierung nicht allein geht**. „Wir kriegen das 100 % inhouse hin“ ist für Drees & Sommer eine falsche Vorstellung. Das Unternehmen analysiert auch Lösungen in anderen Branchen und lässt sich davon anregen. Außerdem arbeitet es mit zahlreichen externen Partnern zusammen, auch mit ungewöhnlichen wie Boston Dynamics, deren vierbeinige Roboter mit Laserscannern von Faro 3D-Scans von Baustellen machen - für die digitale Baustellendokumentation.

**Das Unternehmen hat das Ziel, Ökonomie und Ökologie zu vereinbaren.** Zugleich garantiert es seinen Kunden maximale Funktionalität. Das Unternehmen verbindet Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Es hat für seine Nachhaltigkeitsstrategie das Label „The Blue Way“ entwickelt. Mehr als 25 Ausgründungen untermauern diese Strategie: Sie digitalisieren die Bauwirtschaft und stärken das Thema Nachhaltigkeit. So unterstützt das Unternehmen mit der digitalen Plattform **Building Material Scout** den Einstieg von Bauunternehmen in die Kreislaufwirtschaft. Sie hilft allen am Bau beteiligten Akteuren zu einem einfachen Zugang zu nachhaltigen Materialien und Bauprodukten.

## DREES & SOMMER

„Nachhaltigkeit und Digitalisierung gehen Hand in Hand.“

Steffen Szeidl, CEO

[dreso.com](https://dreso.com)

[Video](#)



## Fressnapf

# Mit dem Fressnapf Ökosystem vom Versorger zum Umsorger

### ERFOLGSFAKTOREN



- » Plattformorganisation: Agile Transformation des gesamten Unternehmens
- » Vom Verkaufsorientierten Unternehmen zum Servicegeschäft mit digitalem Ökosystem
- » Omnichannel-Ansatz, der alle Services inklusive Ladengeschäfte und Shops auf einfache Weise zugänglich macht



**Produkte, Services und Dienstleistungen auf einzigartige Weise miteinander verbinden** – im Markt, online oder mobil. Zusammengefasst in einem „Ökosystem“ und damit einer Rundum-Sorglos-Welt für alle Tierfreunde in Europa. Das ist das übergeordnete Ziel der Fressnapf Gruppe. Doch diese Transformation stellte das Unternehmen vor Herausforderungen; auch in der IT. So stagnierte der Online-Shop des europäischen Marktführers für Heimtierbedarf, weil die IT nicht ausreichend skalieren konnte.

**Mittlerweile hat Fressnapf viele seiner Digitalsysteme aus dem Geschäftsalltag in die Cloud verlagert.** Es laufen nur noch wenige Applikationen auf eigenen Servern in Rechenzentren. Über diese Cloudlösung wurden alle Filialen, unabhängig von Landesgrenzen oder Vertriebsmodellen (Eigen- oder Franchisebetrieb) vernetzt. Mit dem Ausbau der Fressnapf IT von 50 Mitarbeitenden vor sechs Jahren auf über 160 in 2021 ist die Effektivität bei der Umsetzung von Projekten und digitalen Fressnapf Produkten und -Services gestiegen. Damit wurde auch die digitale Entwicklungsgeschwindigkeit massiv erhöht.

**Zusätzlich setzt das Krefelder Unternehmen auf neue Zusammenarbeitsmodelle.** „Wir gestalten die Unternehmenszentrale so um, dass die Leute alle Optionen haben, um ihre Arbeitswelt und ihren -alltag individuell zu

gestalten: vor Ort im Team oder in Ruhe zu Hause.“ Mobile Work helfe enorm dabei, Familie und Beruf in Einklang zu bringen, senke die Krankenquote und schaffe mehr Zufriedenheit, erklärt Benjamin Beinroth, Senior Vice President IT & Processes.

**Auch das Verständnis von Führung hat sich stark gewandelt.** „Vor einigen Jahren hätte ich gesagt, ich bin der Technologie-Nerd und gebe die Strategien mit den Kollegen vor. Heute liegt mein Schwerpunkt auf Leadership, auf dem Vernetzen und Zusammenbringen von Menschen und der Herstellung eines guten Arbeitsklimas. Denn Führung bedeutet, andere emporheben und ihnen den erforderlichen Raum geben, um sich weiterzuentwickeln. Damit ermöglichen wir unseren Mitarbeitenden, sich mit viel Eigenverantwortung und in sie gesetztem Vertrauen in einer emotionalen Branche zu verwirklichen.“

**Dass sich die Mühen rund um die größte Transformation der Unternehmensgeschichte auszahlt, beweisen die Erfolge der letzten Jahre.** So verbuchte die Fressnapf Gruppe 2021 einen Jahresumsatz von 3,17 Milliarden Euro. Das entspricht einem absoluten Wachstum von 19,8 Prozent bzw. 523 Millionen Euro im Vorjahresvergleich. Online wurden insgesamt 245 Millionen Euro erwirtschaftet – ein Plus von 54 Prozent bzw. 94 Millionen Euro im Vergleich zum Vorjahr.



„Mehr Eco als Ego.“

Benjamin Beinroth,  
Senior Vice President IT  
& Processes

[fressnapf.com](https://fressnapf.com)

[Video](#)



Ha

# 6. Resilienzfaktor #2 Handlungsschnelligkeit

# Prozessdigitalisierung bringt mehr Geschwindigkeit & Profit

**Handlungsschnelligkeit ist das Zauberwort**, in der Wirtschaft und im Fußball. Dort ist damit die Fähigkeit gemeint, schnell und der Situation angemessen zu handeln. Diese Definition lässt sich gut in die Wirtschaft übertragen: Handlungsschnelligkeit ist eine erfolgskritische Fähigkeit, um Resilienz zu erreichen. Denn die Anforderungen an die Schnelligkeit von Unternehmen sind gestiegen: Projekte müssen rasch umgesetzt und Produkte oder Services flott entwickelt werden.

**Digitalisierte Prozesse bringen mehr Geschwindigkeit** und die Unternehmen gehen damit auf die Erfolgsspur. Wichtig ist ein Datenbewusstsein: Die Aufmerksamkeit auf die geschäftskritischen Daten und die Kompetenz für ihre Nutzung. Unternehmen benötigen dafür eine prozessorientierte Organisation, die eine Ende-zu-Ende-Sicht etabliert und mit digitalen Plattformen orchestriert.



## **dhpG: Digitalisierungserfolg mit Guerilla-Methoden**

Wirtschaftsprüfung bedeutet viel manuellen Aufwand. Die Automatisierung bringt eine bessere Kundenerfahrung. Die dhpG hat deshalb eine komfortable cloudbasierte Software für die kontinuierliche, digitale Abschlussprüfung entwickelt.



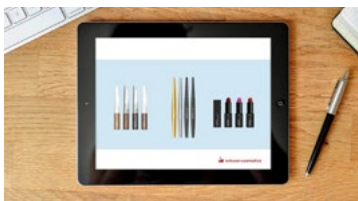
## **Fiege: Mit gläserner Logistik nachhaltig erfolgreich**

Der komplette Einblick in alle Logistikprozesse erlaubt Unternehmen schnelle Reaktionen. Der Logistikspezialist Fiege nutzt eine Plattform mit KI-Funktionen für die Auswertung der Daten, etwa zur Bestimmung des Lieferzeitpunkts oder bei der Optimierung von Routen.



## **Krones: Digitale Beschleunigung mit Prozessdigitalisierung**

Krones vernetzt alle Prozesse über verschiedene Verantwortungsbereiche hinweg. Anders lässt sich die notwendige Beschleunigung nicht erreichen. Dabei gilt das Prinzip „Steckdosenleiste“: Die Kunden schließen ihre Anlagen ganz einfach an digitale Services an.



## **Schwan Cosmetics: Closer to One**

Individualisierte Produktion bedeutet bei dem Kosmetikstift-Hersteller: Die Kunden finden mit dem Colour Visualizer sekundenschnell die richtigen Farben aus dem enormen Farbangebot. Damit verkürzt sich der ehemals manuelle Prozess der Farbwahl von drei Tagen auf eine Stunde.



## **WKW: Digitaler Zwilling als Produktivitätsbooster**

Die Entwicklung eines digitalen Zwillings muss kein Aufwand sein. Der Autozulieferer WKW hat ihn in neun Monaten geschaffen. Er verringert mit Data Analytics die Stillstandzeiten und senkt die CO<sub>2</sub>-Emissionen.

### *Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren für mehr Handlungsschnelligkeit*



» **Steuerung:** Datenbewusstsein mit Data Analytics und IoT erreichen.



» **Geschäftsprozesse:** Selfservice-Logik aufbauen, um Kunden schneller zu bedienen.



» **Technologie:** Standardisierung mit APIs und Datenpipeline – Nutzer einfach anschließen.

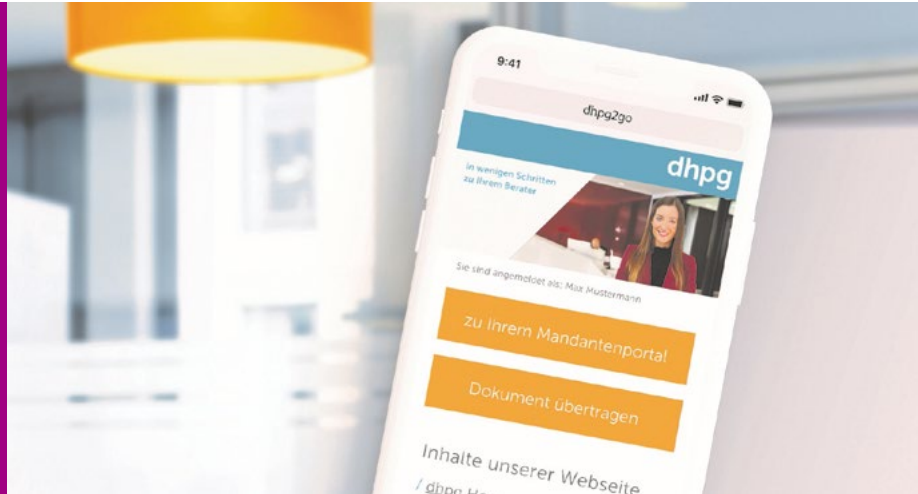
dhpg

# Digitalisierungserfolg mit Guerilla-Methoden

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Digitalisierung als langfristiges Investment verstehen
- » Konsequenz und schrittweise digitalisieren – es geht auch ohne aufwendige Strategie-Entwicklung
- » Innovationen mit Partnern entwickeln



**Dynamische Digitalisierung ohne aufwendige Strategieentwicklung** - die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft dhpg aus Bonn zeigt, dass dies erfolgreich möglich ist. Sie hat ihre Services für Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung Zug um Zug und mit Konsequenz digitalisiert. Das hat ihr innerhalb der Branche den Ruf eines innovativen Unternehmens eingebracht und sorgte für Umsatzwachstum auch in der Corona-Pandemie.

**Auch Wirtschaftsprüfer sehen sich digitalen Konkurrenten gegenüber.** Um nicht an Boden zu verlieren, hat die dhpg den Wettbewerb an drei Fronten aufgenommen: Customer Experience, Produkte und Services sowie Geschäftsprozesse. Dort digitalisiert sich das Unternehmen mit hoher Dynamik und verbessert die Wertschöpfung deutlich. Basis ist die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Experten für Softwareentwicklung und Digitalisierung.

**Eine automatisierte Wirtschaftsprüfung bringt dem Mittelstand eine bessere Kundenerfahrung.** Die dhpg und das Bonner Systemhaus synalis haben zusammen **oktant** entwickelt, eine komfortable Lösung für die kontinuierliche, digitale Abschlussprüfung. Damit können die Unternehmen jederzeit hochwertige Berichte von der Qualität eines Jahresabschlussberichts abrufen. Die Lösung zeichnet sich einerseits durch den modernen Prüfungsansatz aus und andererseits durch

eine hochwertige Customer Experience, die den Mittelständlern Jahresabschlussprüfung und interne Revision vereinfachen.

**Ein Joint Venture zur Absicherung der IT von Mittelständlern** ermöglicht dem Unternehmen den Einstieg in ein neues Geschäftsmodell. Das **Certified Security Operations Center** bietet eine effektive und kosteneffiziente Rund-um-die-Uhr-Überwachung der IT. Das Produktportfolio wird ständig ausgebaut, zum Beispiel auf industrielle Security. Hierfür hat dhpg die österreichische TÜV TRUST IT als Mitgründer und Experten für technische IT-Security gewonnen.

**Auch die Prozesse für die Zusammenarbeit mit Mandanten sind digitalisiert.** Jeder Mandant besitzt den digitalen Zugriff auf die eigenen Daten inklusive der Chats und Videos mit dem Berater. Zudem sind viele Standardverfahren in der B2B-Steuerberatung automatisiert. Hierfür arbeitet das Unternehmen u.a. mit Taxy.io zusammen. Das Startup bietet eine KI-basierte Automatisierung für Steuerberater.

**Die dhpg versteht die Digitalisierung als Investment,** das über einen längeren Zeitraum mit hohen Investitionssummen und Engagement verfolgt werden muss. Sie zieht aus ihren Erfahrungen eine wichtige Erkenntnis: Es geht darum, Digitalisierung einfach zu machen.

**dhpg**

„Differenzierung über digitalen Service schafft Wettbewerbsvorteil.“

Prof. Dr. Andreas Blum,  
Wirtschaftsprüfer

 [dhpg.de](https://www.dhpg.de)

 [Video](#)

Fiege

# Mit gläserner Logistik nachhaltig erfolgreich

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Erhöhung der Risikobereitschaft im Unternehmen
- » Business-Experten mit IT-Affinität
- » Kundenplattform mit 100% Self-Service



**100% Self-Service – der Komfort für den Kunden steht im Vordergrund** der Digitalisierung für Kontraktlogistik-Pionier Fiege aus Greven. Dafür hat sich das Familienunternehmen mehr Risikobereitschaft verordnet und gibt seinen Mitarbeitern das Recht, auch einmal zu scheitern.

**Das bedeutet natürlich nicht, dass der Erfolg von selbst kommt.** Im Gegenteil: Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, dass automatisierte Lagerlogistik nur sehr langsam seinen ROI (Return on Investment) erwirtschaftet und Abschreibungsfristen von sieben bis zehn Jahren hat. Das Unternehmen zieht daraus zwei Konsequenzen: Es erhöht den Nutzungsgrad der Logistikzentren und akquiriert neben Großkunden auch kleinere Unternehmen, vor allem aus dem E-Commerce. Damit bietet es allen Kunden integrale Services, wie Kommissionierung und Verpackung. Hierbei kann bis auf Einzelartikel-Ebene individualisiert werden, z.B. mit Gutscheinen als Beilage für die Empfänger.

**Die Digitalisierung hilft dabei.** Fiege propagiert seit 2014 die gläserne Logistik. Dabei erhalten die Kunden über eine Plattform in der Cloud den kompletten Einblick in alle Logistikprozesse, bei Bedarf auch über APIs, die alle Informationen in die Kundensysteme leiten. Die Plattform bietet moderne KI-Funktionen für die Auswertung der Daten, etwa zur Bestimmung des

Lieferzeitpunkts oder zur Optimierung von Routen.

**Ein neues Geschäftsfeld bietet „Datenanalyse as a Service“** für alle Branchen. Dafür hat Fiege zusammen mit Wissenschaftlern der FH Münster das KI-Startup **Westphalia DataLab** (WDL) gegründet. Weitere Kooperationen mit **Magazino** (Kommissionier-Roboter für Schuhkartons) und **SSI Schäfer** (automatische Kommissionier- und Förder-technik) zeigen deutlich, dass Fiege auch weiterhin stark in Digitalisierung investiert.

**Schlüssel zum Erfolg ist die Einstellung von Business-Experten mit IT-Affinität.** Sie bringen die Fachkenntnis und den Enthusiasmus für Digitalisierung ins Unternehmen. Auch die interne Digitalisierung ist weit fortgeschritten, zuletzt durch Corona: Die Nutzung von Microsoft Teams stieg von knapp 40.000 auf rund 250.000 Sessions pro Monat.

**Ein entscheidender Erfolgsfaktor: Die Unternehmenskultur** ist auf größere Risikobereitschaft ausgerichtet. So hat sich Fiege zu einem datengetriebenen Logistiker entwickelt, der zum einen bessere Entscheidungen trifft und zum anderen den Mut hat, sich immer wieder neu zu erfinden. Der Mut wird belohnt: Dank digitaler Geschäftsmodelle ist Fiege noch produktiver und schneller geworden – und die Kunden werden noch individueller bedient und sind deshalb zufriedener.



„Unsere Digitalisierungsplattform wirkt als USP für die Kundengewinnung.“

Aleksandar Rodic,  
Global CIO

[fiege.com](https://www.fiege.com)

[Video](#)

Krones

# Digitale Beschleunigung mit Prozessdigitalisierung

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Kunden mit digitalen Services schneller bedienen
- » Gängige Prozessdigitalisierung über alle Unternehmensbereiche gestalten
- » Digitale Talente mit Hybrid Work gewinnen und binden



**Service beginnt heute mit einem Online-Konfigurator.** Der Maschinenbauer Krones, ein Spezialist für Abfüllanlagen in der Getränkeindustrie, besitzt mit [Krones World](#) ein umfassendes Kundenportal, das den Zugang zu allen digitalen Services erlaubt: Online-Bestellung einer individuell konfigurierten Anlage, deren Zustandsüberwachung und digitalen Support, falls es einmal zu Problemen kommt. Zusätzlich gibt es die automatische Nachbestellung von Verbrauchsmaterial und in Zukunft Remote-Updates für die Software. Kurz: Die Customer Journey ist ganzheitlich digitalisiert.

**Kunden sind ungeduldig.** Was länger als rund sechs Monate dauert, bringt den Kunden keinen Nutzen und dadurch schwindet die Akzeptanz. Deshalb hat Krones seine Abläufe in den letzten drei Jahren stark beschleunigt. Dies kam dem Unternehmen in der Coronakrise zugute: Es hat gut gefüllte Auftragsbücher. Allerdings spürt auch Krones die Lieferkrise; gut die Hälfte der Lieferanten kann nicht vollständig liefern.

**Ohne Digitalisierung geht nichts mehr.** Parallel zur Digitalisierung der Kundenreise musste sich Krones auch im Inneren transformieren. Die wichtigste Erkenntnis von Krones war, dass mit der Digitalisierung die unterschiedlichen Prozesse über verschiedene Verantwortungsbereiche vernetzt werden müssen. Anders lässt sich die

notwendige Beschleunigung nicht erreichen. Das bedeutet aber auch, dass die Abläufe im Vordergrund stehen – und nicht die Tools der Digitalisierung.

**Standardisierung der IT ist das Gebot der Stunde für Krones.** Beschleunigung erreicht das Unternehmen nur mit digitalen Technologien wie Cloud, Data Lakes, IoT und Microservices sowie mit agiler Entwicklung (Scrum, Kanban). Wichtig ist dabei Datenqualität, die mit der vollständigen Vernetzung der Wertschöpfungskette gesteigert werden kann. Dabei setzt das Unternehmen auf das Prinzip „Steckdosenleiste“: Die Kunden können ihre Anlagen ganz einfach an alle digitalen Services anschließen.

**Für die Digitalisierung sind digitale Talente nötig.** Krones bildet hierfür Mitarbeiter weiter, stellt aber auch zahlreiche Digitaexperten ein. Doch dieser Markt ist umkämpft und das Recruiting nicht einfach. Eine Lösung: Hybrid Work sorgt bei Krones dafür, dass auch 600 km weit entfernte Spezialisten erreichbar sind.

**Die konsequente Digitalisierung sorgt für Erfolg.** Gut 20 Prozent aller Bestellungen werden online abgewickelt. Durch die digitalen Services können Kunden besser bedient werden. Der Vertrieb ist schneller im Gespräch mit den Kunden, innerhalb von 24 Stunden statt wie früher nach einer Woche.



„Ohne Digitalisierung geht nichts mehr. Was früher in 5 Jahren stehen sollte, muss jetzt in 2 Jahren stehen.“

**Bernd Baldauf,**  
Head of Global  
eBusiness, Content & 3D  
Additive Customer  
Solutions

[krones.com](#)

[Video](#)

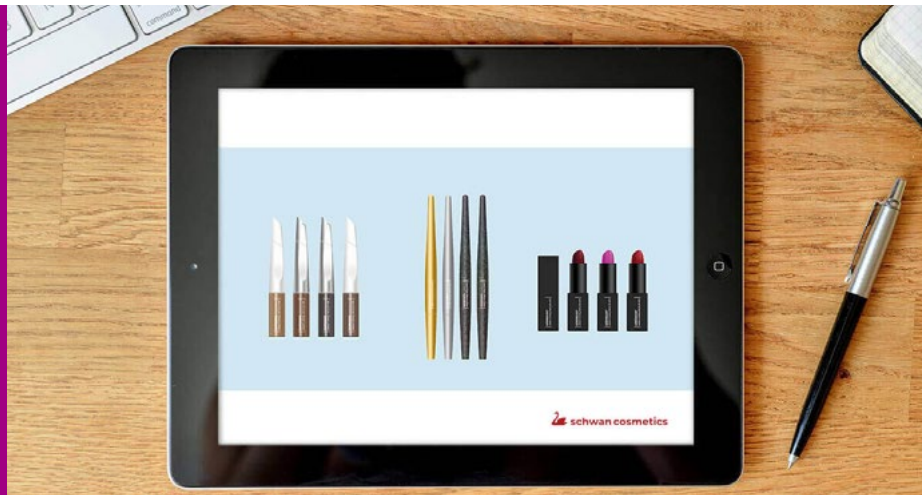
## Schwan Cosmetics

# Mit digitalen Services den Kunden schneller bedienen

### ERFOLGSFAKTOREN



- » Mitarbeiter-Knowhow für Digitalisierung stärken
- » Attraktive digitale Services entlang des Kerngeschäfts entwickeln, die das Geschäft beschleunigen



Erst der Markteinbruch durch Corona, dann übertolle Auftragsbücher durch Nachholkonsum - die zwei Jahre seit 2020 waren für die Kosmetikindustrie und Schwan Cosmetics eine große Herausforderung. Der führende Hersteller für Kosmetikstifte hatte zu Beginn der Krise weniger Bestellungen aus dem Handel und zusätzlich fehlten die Branchenmessen, um den Auftragseingang anzuschieben. Für letzteres fand sich schnell eine Lösung und ein Digital Campus für B2B-Kunden wurde aufgebaut. Er ist als virtuelles Gebäude mit unterschiedlichen Räumen organisiert, in denen die Produkte digital präsentiert werden. Digitale Touchpoints und Services haben es dem Unternehmen auch in Zeiten der Pandemie und Kontaktbeschränkung ermöglicht, zuverlässig für Kunden da zu sein und das Service Level hoch zu halten. „Ein wichtiger Pfeiler für den aktuellen Aufschwung,“ meint Sarkissian.

Das Unternehmen nutzt Digitalisierung zur Stärkung des Kerngeschäfts. Einer der erfolgreichsten Services ist der **Color-visualizer**. Er beschleunigt den Farbauswahlprozess für das Kosmetik-Portfolio. Damit lassen sich in Sekundenschnelle tausende von Farben aus dem Portfolio finden und vergleichen. Der Visualizer gibt Zugang zu sämtlichen 12.000 Farben und den entsprechenden Texturen inklusive Abgleich mit der eigenen Wunschfarbe. So wird der gesamte

Prozess von drei Tagen auf wenige Klicks verkürzt. Darüber hinaus verbessert er die Nachhaltigkeit: Der Bedarf an physischen Mustern wird gesenkt, somit gibt es weniger Müll und CO<sub>2</sub>.

**Datengetriebene Entscheidungen haben eine große Bedeutung.** Dies betrifft erstens den Vertrieb, der mit einem CRM-System und Business Intelligence arbeitet. Zweitens nutzt das Unternehmen in der Produktion Daten aus einem MES, die in Dashboards visualisiert werden, um die Basis für die Optimierung von Produktionsprozessen zu liefern. Diese Optimierungen sind auch nötig, um effizient ein so hoch individualisiertes Produktportfolio herstellen zu können. Das Private-Label Unternehmen bedient rund 700 Kunden weltweit..

**Die Mitarbeiter müssen in den Fahrersitz,** so die Überzeugung der Geschäftsführung. Digitalisierung funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter nicht nur „Betroffene“ sind, sondern sich aktiv beteiligen. Deshalb bestehen Digitale Initiativen und Projekte immer aus einem Tandem aus fachlichen und digitalen Experten. Ob durch Zusammenarbeit mit der Bildungseinrichtung „Shiftschool“, der Teilnahme an unternehmensübergreifenden Lernreisen, oder dem Angebot an internen Seminaren - das Familienunternehmen findet stets Ansätze, um seine Mitarbeitenden weiterzubilden.



„Wir wollen gesamtgesellschaftliche Customer Journey abbilden.“

Alexander Sarkissian,  
Head of  
Digital Initiatives

[schwancosmetics.com](https://www.schwancosmetics.com)

[Video](#)

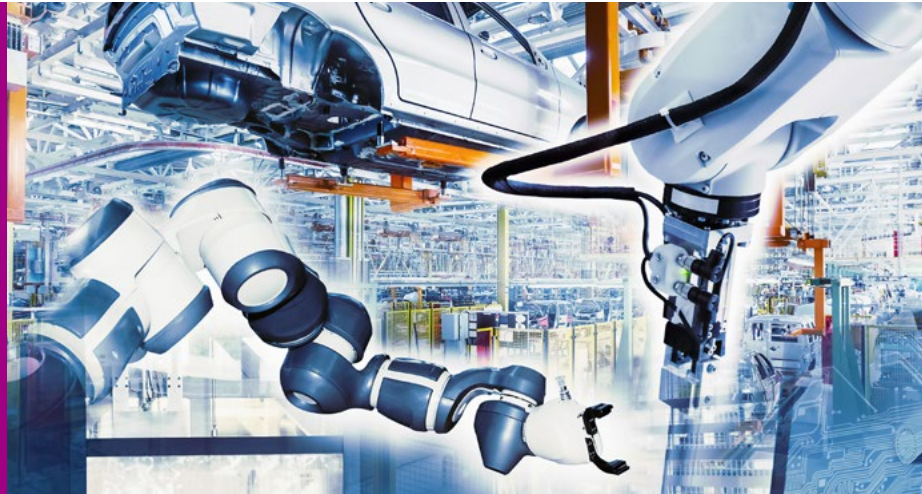
WKW.automotive

# Digitaler Zwilling als Produktivitäts-Booster

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Digitalisierung mit Small-Scale-Prototype starten
- » Unterstützung von Top-Management und Betriebsrat sichern
- » Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich involvieren



Die Zusammenarbeit von Innovationsteams auf Augenhöhe ist für WKW, einen Wuppertaler Spezialisten für Aluminium, Stahl- und Kunststoffverarbeitung, der Weg zum Erfolg. Das Unternehmen hat mit einem kleinen Team von Kolleginnen und Kollegen ein digitales Geschäftsmodell für einen der größten Autohersteller entwickelt und in der Folge die Serienaufträge für eines der erfolgreichsten Fahrzeuge im Bereich New Mobility erhalten.

Als konsequente Weiterentwicklung dieses Erfolgs wurde seitens der Unternehmensleitung 2020 eine eigenständige Innovationsabteilung im Konzern etabliert. Ihre Aufgabe es nun ist, sich mit den zukünftigen Trends und Technologien zu beschäftigen und hieraus neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle für neue Kunden und Märkte zu entwickeln.

Für den innovativen „Perfect Match Assembly Algorithmus“ hat WKW 2021 den „German Innovation Award“ erhalten. Dieser optimiert automatisch nebeneinander zu montierende Bauteile hinsichtlich ihrer Zusammenbaufolge. Dabei werden die Toleranzen verbessert und die Ausschussraten deutlich verringert. Der Algorithmus konzentriert sich auf Erfassung und Auswertung von Daten, sodass die eigentliche Fertigung davon unberührt bleibt. Er kann daher in beliebigen Industriebereichen eingesetzt werden.

Die Möglichkeiten der Smart Factory waren Kern eines Digitalisierungsprojektes in der Fertigung. Startpunkt der Entwicklung war ein sogenannter „Small Scale-Prototype“. Es ging darum, einen Standort mit neun Pressen sowie zwei Multifunktionsanlagen zu einer Smart Factory zu transformieren und digitale Zwillinge inklusive Datenvisualisierung zu schaffen. Für die Umsetzung des Projektes hat das Team zunächst die Unterstützung des Topmanagements eingeholt und den Betriebsrat frühzeitig mit an Bord genommen. Auch wurden gewerblichen Mitarbeiter, die den Produktionsprozess kennen, für das Projekt gewonnen. Ihre Beteiligung half, die Umsetzung deutlich zu konkretisieren.

**Der Erfolg spricht für sich:** Das Projekt wurde in nur neun Monaten umgesetzt und erforderte lediglich Investitionen im fünfstelligen Bereich. WKW konnte die OEE (Gesamtanlageneffektivität) deutlich steigern und wichtige Prozesse und Indikatoren auf einer frei konfigurierbaren Plattform visualisieren. Das zeigt, dass auch bei Altmaschinen ein sogenannter Retrofit kosteneffizient möglich ist. Nun kann WKW mit Data Analytics das System weiterentwickeln und ungeplante Unterbrechungszeiten optimieren. Zudem ist es als eines der ersten Unternehmen in der Lage, seinen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in der Produktion vollständig auszuweisen.



„Ein Digitaler Zwilling ist keine Rocket Science. Wir haben das in neun Monaten geschafft.“

Stefan Hackländer,  
Innovation Manager

[wkw.de](https://www.wkw.de)

[Video](#)



# Bekannte Pfade verlassen, Mut zur Veränderung entwickeln

Drei Fragen an **Dr. Ulrich Müller**,  
Sprecher der Geschäftsführung der  
operational services GmbH & Co. KG



## Wie helfen Sie dem Mittelstand, Prozesse zu beschleunigen?

Deutsche Mittelständler stehen national und international in einem anspruchsvollen Verdrängungswettbewerb, in dem Resilienz und Anpassungsfähigkeit gefragt sind. Schon heute sehen wir diese Eigenschaften bei vielen unserer Kunden, die auf professionelles Management aller Facetten ihres IT-Stacks setzen. Auf diese Weise können sie sich auf die Optimierung des Marktgangs konzentrieren.

Statt einen klassischen Factory-Ansatz zu verfolgen, involvieren wir frühzeitig unsere Solution-Architekten und Solution Delivery Manager, um die ideale Lösung für jeden Einzelfall zu entwickeln. Unser Fokus liegt stets darauf, dem Kunden eine zeitgemäße IT bereitzustellen und die Taktung im Veränderungsprozess zu erhöhen.

Verfolgt ein Unternehmen beispielsweise eine zeitkritische Expansionsstrategie über M&A, entwickeln wir skalierbare Blueprints inklusive Arbeitsplatztypologien, Elemente der IT-Sicherheit, Managed Networks und Cloud-Systeme sowie 24/7-Services zu Monitoring und Service Desk. Ein breites Partnernetzwerk hilft zusätzlich, wenn es zum Beispiel um die Hardwarebeschaffung geht, Experten-Know-how gefragt ist oder schlichtweg mehr IT-Ressourcen nötig sind.

Nicht selten setzen unsere Kunden auf Automatisierungsplattformen wie ServiceNow oder Atlassian, um mit modernsten Technologien ihre Prozesse in der IT oder darüber hinaus vollständig reibungslos abzubilden. Das reduziert Transaktionskosten und aktiviert den Turbo in der Prozessgeschwindigkeit bei höchster Verfügbarkeit.

Im Markt werden wir als das Backbone der Digitalisierung bezeichnet, weil Speed auch Ausdruck von Vertrauen ist. Unser Mantra für die tägliche Arbeit: Wir halten, was wir versprechen – auch in Bezug auf Zeit.

## Welche Herausforderungen müssen Ihre Kunden bewältigen, damit sie schneller werden?

Die eingesetzten Technologien in der IT haben sich in den letzten Jahren radikal verändert und dieser Trend setzt sich weiter fort. Einige Mittelständler wollen dennoch viele Projekte selbst umsetzen. Doch die transaktionalen Aufwände für den Zugang zu den notwendigen IT-Kompetenzen sind hoch. Insbesondere komplexe Spezialthemen, wie beispielsweise IT-Sicherheit, können die wenigsten Unternehmen selbst bewältigen. Versuchen die Teams es dennoch, wird die IT zum Entschleuniger von Wachstum und Fortschritt.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, bekannte Pfade zu verlassen. Doch nur wer Mut zur Veränderung beweist, kann die notwendigen Fortschritte in der digitalen Transformation realisieren. Das zeigt sich beispielsweise in intelligenten Self-Service-Umgebungen für Kunden, Partner und Mitarbeiter: Auf den ersten Blick reduzieren sie die Relevanz der IT im eigenen Unternehmen. Doch die Wahrheit ist, dass die IT zum wertschöpfenden Element wird, wenn sie solche Umgebungen bereitstellt. Höhere Zufriedenheit und schnellere Ergebnisse sind die Folge.

## „ Häufig sind Legacy-Systeme und holprige Anwendungen Hürden, die es dabei zu überwinden gilt.

Letztlich sind Performance, Stabilität und Innovationskraft das Ergebnis eingeübter, transparenter und methodisch erprobter Vorgehensweisen in der Konzeption und im Betrieb von IT-Strukturen. Gute CIOs und CDOs wissen das und holen sich adäquate Partner ins Haus, die auf Augenhöhe interagieren und mit ihrer Erfahrung einen Mehrwert generieren können.

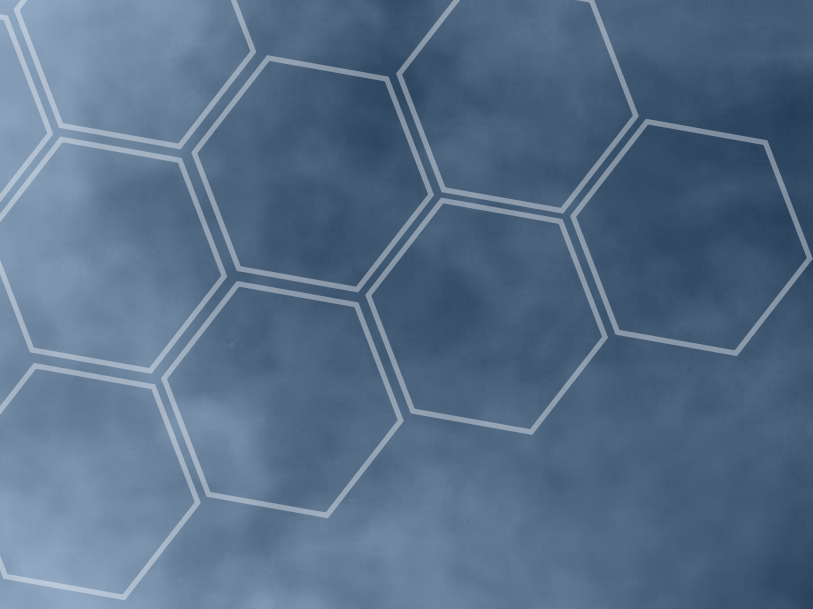
### **Welche Handlungsempfehlung sehen Sie grundsätzlich?**

Wir wissen, dass mittelständische Betriebe hinsichtlich der Umsetzung der digitalen Transformation unterschiedlich ambitioniert sind. Je nach Unternehmensziel unterscheiden sich auch Strategie, Markt- und Wettbewerbsdruck sowie die Kundenerwartungen. Häufig sind Legacy-Systeme und holprige Anwendungen Hürden, die es dabei zu überwinden gilt. Andere stehen vor einem unbefleckten Greenfield. Anders ausgedrückt: Sie starten unterschiedlich und sind mit heterogenen Geschwindigkeiten unterwegs.

Auch wenn es keinen goldenen Lösungsweg für alle Mittelständler gibt, muss es der IT-Organisation immer gelingen, sich als wertschaffende Einheit zu positionieren. Die IT muss die Voraussetzungen dafür schaffen, den jeweiligen Business-Plan beweglich und anpassungsfähig zu unterstützen.

Die Pandemie war dabei wie ein Reaktionsbeschleuniger, der so manche IT-Organisation aus dem Winterschlaf gerüttelt hat. Anfangs ging es darum, virtuelles Arbeiten und Homeoffice nicht nur in administrativen oder zentralen Funktionen zu ermöglichen, sondern auch in operativen. In der zweiten Welle ist die innovative Arbeit jenseits der technischen Zugangsmöglichkeiten das beherrschende Thema: Wie macht man Brainstorming, wenn man nicht zusammensitzt, wie beruft man ein Ad-hoc-Meeting ein, malt ein Flipchart?

Die anschließende dritte Welle ist fundamentaler: Der Blick richtet sich auf Cloudifizierung, Prozessautomatisierung und IT Security. Digitale Vorreiter surfen auch diese dritte Welle.



Re

## 7. Resilienzfaktor #3 Resonanzfähigkeit

# Digitalisierung schafft Resonanzfähigkeit und damit Wachstum

**Resonanz bedeutet, dass zwei Objekte miteinander in Beziehung treten.** Für Menschen ist sie ein Grundbedürfnis und eine Grundfähigkeit. Auch Unternehmen können resonanzfähig sein und beispielsweise auf Kunden, Mitarbeiter oder Geschäftspartner reagieren. Sie benötigen dafür einen empathischen, Stakeholder-orientierten Blick und ein ehrliches Interesse an Menschen.

**Digitalisierung wirkt als Resonanzkörper:** Sie stärkt die Kundenbeziehungen und sichert damit das Wachstum. Die Unternehmen benötigen dafür neben Empathie den Perspektivwechsel, um die Bedürfnisse von Kunden zu erkennen. Dabei sind Methoden wie Design Thinking hilfreich.



**dm: Resonanzkörper sein. Dialogische Unternehmenskultur hilft.**

Das zur Unternehmenskultur gehörige Interesse an Menschen brachte die Frage auf: Was können wir tun, damit sich die Menschen sicherer fühlen? Deshalb hat das Unternehmen in sehr kurzer Zeit etwa 500 Schnelltest-Center eingerichtet.



**Butlers: Mit Fokus auf die eigenen Stärken digitalisieren**

Mit dem mobilen Kassensystem konnten die Mitarbeiter im Lockdown telefonisch bestellte Waren im Eingang kontaktlos kassieren und übergeben. Zudem half das rasch wachsende Online-Geschäft mit seinem verdreifachten Umsatz bei der Pandemiebewältigung.



**Deutsche Familienversicherung: Schneller Abschluss, schnelle Regulierung mit KI**

Sachversicherungen sind Standardprodukte. Die Kunden legen Wert auf schnelle Abschlüsse und Regulierungen. Dies konnte die Deutsche Familienversicherung garantieren: Abschlüsse innerhalb von drei Minuten, Schadenregulierung nach fünf Minuten.



**Grohe: Digitale Plattform als Zentrum des Markenerlebnisses**

Die Corona-Pandemie hat Grohe den Startpunkt im mehrstufigen Vertrieb aus der Hand geschlagen. Doch die Marke hat sofort reagiert und seinen B2B-Marktauftritt digitalisiert – mit der Event-Plattform Grohe X, die Messen, Vorführungen und Kataloge ersetzt.



**Wenzel: Digitaler Vorsprung in der Messtechnik**

Plötzlich fielen für Wenzel die bisher 70 Fachmessen pro Jahr aus. Die Kundengewinnung musste rasch digitalisiert werden. Inzwischen werden etwa 90 Prozent aller Neukunden digital gewonnen und betreut.

## Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren für mehr Resonanzfähigkeit

- » **Strategie:** Radikal bequemer und einfacher werden.
- » **Customer Experience:** Ganzheitlicher Blick auf die Customer Journey und bei Stör- und Begeisterungsfaktoren ansetzen.
- » **Kultur:** Unternehmen werden zum Resonanzkörper, wenn sie eine dialogische Unternehmenskultur haben.

## Butlers

# Mit Fokus auf die eigenen Stärken zurück in die Erfolgszone

### ERFOLGSFAKTOREN



- » Beschaffungsprozesse mit intelligenter Supply Chain Management-Lösungen automatisieren
- » Eine Mitarbeiter-App zur zentralen Quelle der Wahrheit machen
- » Mit mobilen Kassensystemen Störfaktoren im Kundenerlebnis eliminieren



**Weniger Komplexität durch ein kleineres Online-Portfolio.** Mit dieser Fokusstrategie hat sich das Kölner Handelsunternehmen seit der Insolvenz 2017 wieder nach vorne gekämpft. Dafür verkleinerte das Management die Artikelauswahl im Online-Shop von etwa 5.000 auf 3.000 Produkte. Gleichzeitig hat Butlers die Digitalisierung stärker vorangetrieben und das Online-Geschäft konsequent ausgebaut.

**Ein Neubeginn erfordert Kommunikation mit den Mitarbeitern und neue Prozesse.** Dabei war die Einführung der Mitarbeiter-App **BeeKeeper** ein wichtiger Schritt. Sie wird genutzt, um Entscheidungen und Informationen an jeden Mitarbeiter zu kommunizieren. Durch sie ist die Kommunikation transparent, es gibt nur noch eine zentrale Quelle für Informationen. Gleichzeitig hat die Geschäftsführung eine stärkere Nähe hergestellt und intern das „Du“ eingeführt. Das Recruiting ist jetzt mit **Softgarden** vollständig digitalisiert. Das Unternehmen kann deshalb neue Mitarbeiter deutlich schneller einstellen.

**Prozessautomatisierung beschleunigt und vereinfacht die Warenbeschaffung.** Zusätzlich gibt es hier eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter. Der Beginn der Beschaffung ist eine digitale Ideenbox, in der jeder ein neues Produkt vorschlagen kann. Der Einkauf besorgt anschließend einige Probe-

artikel, die sorgfältig geprüft werden. Anschließend wird die Bestellung mit dem lernfähigen **Remira** umgesetzt. Es erzeugt intelligente Absatzprognosen, mit denen Opportunitäten erkannt und Stockouts verhindert werden. Die Software macht den Disponenten selbständig Bestellvorschläge. Zudem sind einige Fokus-Artikel definiert, bei denen 80 % Bevorratung als Schwellwert für die Nachbestellung gilt. Durch die Software haben die Mitarbeiter die volle Kenntnis darüber, welche Artikel vorrätig sind und können die Kunden jederzeit darüber informieren.

**Innovationsinitiativen ergänzen die Prozessautomatisierung.** Zum Beispiel erprobt das Unternehmen Dynamic Pricing, QR-Code-Shopping im Schaufenster sowie den 3D-Besuch in der Filiale mit XR (Erweiterter Realität). Auf Anregungen von Mitarbeitern hat das Unternehmen für die Inventur Smartphones und eine App eingeführt, die die Arbeit erleichtern.

**Das mobile Kassensystem war im Lockdown hilfreich.** Die Mitarbeiter konnten trotz der geltenden Regeln telefonisch bestellte Waren im Eingang kontaktlos kassieren und den Kunden auf die gleiche Weise übergeben. Zusammen mit dem rasch wachsenden Online-Geschäft (verdreifachter Umsatz) konnte Butlers die Schwierigkeiten während der Pandemie gut bewältigen.

# BUTLERS

„Wir haben uns mit Fokusstrategie ins grüne Licht gekämpft.“

Jörg Funke,  
CFO

[butlers.com](https://www.butlers.com)

[Video](#)

## Deutsche Familienversicherung

# Schneller Abschluss, schnelle Regulierung mit Künstlicher Intelligenz

### ERFOLGSFAKTOREN



- » **Mission Control-Prinzip:** Kleine Teams, klare Zielvorgabe, kreative und schnelle Umsetzung
- » **Schnell und Einfach!** Standardprozesse als Self Service digitalisieren, um Kundenerlebnis zu verbessern
- » **Gemeinsames Prozessverständnis** bei Business und IT



**Alle Standardprozesse als Online-Self-service**, das entspricht dem Motto „Versicherung ganz anders“ der Deutschen Familienversicherung (DFV). Sie hat mit einfachen Produkten in der Sachversicherung (Haftpflicht, Hausrat) auf sich aufmerksam gemacht. Voraussetzung für den Erfolg und die guten Bewertungen in Tests ist die zielstrebige Digitalisierung.

**Die Nachfrage nach Versicherungen geht zurück, also ist die Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals wichtig.** Das ist für die DFV hohe Geschwindigkeit, die von einem digitalen Geschäftsmodell gewährleistet wird. Die Kunden wollen von einer Direktversicherung schnelle Abschlüsse und Regulierungen. So kann die DFV Sachversicherungsverträge innerhalb von drei Minuten abschließen und mehr als die Hälfte der gemeldeten Schäden werden innerhalb von fünf Minuten reguliert.

Die Automatisierung aller Prozesse ist ein wichtiger nächster Schritt. So arbeitet das Unternehmen im Moment an einer neuen Lösung für Churn Prediction mit Deep Learning. Dafür werden alle Geschäftsvorfälle aus den Standardsystemen an einem Ort gesammelt, um eine umfassende Datenbasis für die Vorhersagen zu haben. KI-Systeme können hieraus bessere Rückschlüsse geben. Dadurch kann das Unternehmen unterschiedliche Entscheidungs-

modelle auf die Erkenntnisse anwenden. Parallel dazu arbeitet die DFV an unterschiedlichen Automatisierungsfunktionen, beispielsweise die Bilderkennung von gescannten Rechnungen.

**Doch das digitale Geschäftsmodell macht die Versicherung angreifbar.** Deshalb ist Cybersecurity das Top-Handlungsfeld für das Unternehmen. Um einen unterbrechungsfreien Betrieb zu garantieren, hat die Versicherung die gesamte IT-Infrastruktur ausgelagert. Die Cybersecurity stützt sich auf ein optimiertes SIEM (Security Information and Event Management) und ein leistungsfähiges SOC (Security Operations Center). Das Sicherheitskonzept umfasst eine zweistufige Firewall inklusive VPN.

**DevOps und Cloud-Automation sind entscheidend für den IT-Betrieb.** So werden 80 Prozent der Geschäftsvorgänge automatisiert mit Machine Learning und regelbasierten Systemen umgesetzt. Ein interessantes Detail: Die in vielen Unternehmen genutzte Robotic Process Automation (RPA) hat in der DFV keine Bedeutung. Die IT-Organisation setzt ganz auf APIs. Dabei werden die Funktionen eines Programms direkt angesteuert und nicht über den Umweg der Benutzeroberfläche. Das setzt allerdings aktuelle Software voraus, die eine eigene API besitzt.

DEUTSCHE   
Familienversicherung

„Mit digitalen Geschäftsmodell sind wir angreifbar. Daher ist Cybersecurity ein Top-Handlungsfeld.“

Marcus Wollny,  
CIO

 [deutsche-familienversicherung.de](https://www.deutsche-familienversicherung.de)

 [Video](#)

DM

# Einfach & sicher einkaufen

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Resonanzfähig sein: Eigeninitiative der Filialen ermöglicht hohe Handlungsgeschwindigkeit
- » Konsequente Digitalisierung: Alles abschaffen, was für Kunden und Unternehmen keine Mehrwerte bringt
- » Mit einem sinnstiftenden Unternehmenszweck digitale Talente gewinnen



**Soziale Verantwortung für die Mitarbeiter, ökologische Produkte und eine gute Kundenerfahrung** hatten für dm drogerie markt schon immer eine hohe Bedeutung. Das Unternehmen setzt - entsprechend den Überzeugungen des verstorbenen Gründers Prof. Dr. Götz Werner - auf die Kompetenz und Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur ist transparent und dialogisch ausgerichtet.

**Das Unternehmen begegnet dem Wettbewerb im Handel mit dem Verzicht auf Zielbilder.** Es setzt auf hohe Handlungsgeschwindigkeit und die Eigeninitiative der Filialen. So hat es auch in der Pandemie-Krise reagiert: Das zur Unternehmenskultur gehörige Interesse an Menschen brachte die Frage auf: Was können wir tun, damit sich die Menschen sicherer fühlen? Deshalb hat das Unternehmen in sehr kurzer Zeit etwa 500 Corona-Schnelltest-Zentren eingerichtet.

**Eigeninitiative der Mitarbeiter** führt in allen Arbeitsbereichen zu mehr Agilität. Die Kolleginnen und Kollegen in den dm-Märkten gaben den Impuls, Click&Collect einzuführen. Rasch entstand ein Projektteam, das innerhalb von drei Wochen ein Pilotprojekt ausgerollt hat. Ähnlich schnell wurden die Prozesse für **Express-Abholung** entwickelt, den erfolgreichen Service für Online-Bestellung und Warenabholung innerhalb von drei Stunden.

**dm digitalisiert seine Geschäftsprozesse konsequent.** In einem Verteilzentrum bei Berlin wird eine vollautomatische Kommissionierung von Mischpaletten benutzt. Grundlage des Konzepts ist ein durchgängig datenbasierter Planungsprozess, an den etwa 2000 Filialen als digitale Zwillinge im Verteilzentrum abgebildet sind. Sie erfassen die Märkte mit Regalarchitektur und Artikelplatzierungen. Die Software verteilt die Artikel so, dass nebeneinander verpackte Produkte in der Filiale in nebeneinanderliegende Regale eingeräumt werden können.

**Ein starker Unternehmenszweck (Purpose) hilft, digitale Talente zu gewinnen** - eine wichtige Erkenntnis des Unternehmens aus der digitalen Transformation. Und gerade dm besitzt einen gut definierten Purpose. Trotzdem ist die Gewinnung von Digitalexperten nicht einfach. Dem Unternehmen hilft die Nähe zu Karlsruhe mit seinem KIT. Zudem ist es stark in **persönlicher** und fachlicher Weiterbildung. Dabei wächst die Bedeutung der internen digitalen **Lernplattform**.

**Für die Entwicklungsrichtung und nicht für Lösungen entscheiden**, ist ein wichtiges Prinzip bei dm. Damit kann es schnell handeln und hängt nicht an überkommenen Verfahren. Das Unternehmen ist dadurch in der Lage, alles abzuschaffen, was für Kunden und Unternehmen keine Mehrwerte bringt.



„Wir wollen ein Resonanz-Körper sein. Eine neugierige und dialogische Unternehmenskultur hilft dabei.“

Mario Bertsch, Bereichsleiter E-Commerce

[dm.de](https://dm.de)

[Video](#)

Grohe

# Digitale Plattform als Zentrum des Markenerlebnis

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Customer Experience in den Vordergrund rücken, Budgets und Teams cross-funktional neu gruppieren
- » Customer Journey und Besucherströme tracken, alle Parameter für die Plattform-Performance überwachen
- » Digitale Kundenplattform als Zentrum des Markenerlebnis etablieren



**Plötzlich gab es keine Messen und Truck-Touren für Sanitärprodukte mehr.** Die Corona-Pandemie hat Grohe den Startpunkt im mehrstufigen Vertrieb aus der Hand geschlagen. Doch die Marke hat sofort reagiert und ihren B2B-Marktauftritt digitalisiert – mit der Content-Plattform **Grohe X**, die Messen, Vorführungen und Kataloge ersetzt.

**Die Marke aus Hemer im Sauerland hat bereits seit 2015 eine Digitalstrategie**, die jedoch durch die Corona-Erfahrung noch einmal radikalisiert und beschleunigt wurde. Der Aufbau von Grohe X als Customer-Experience-Plattform für die B2B-Kontakte der Marke war aus Sicht des Managements „ein messerscharfer Ritt auf der Rasierklinge“, unterstützt von **IBM** und **VOK Dams**.

**Das veränderte alle Strukturen und Denkweisen in der Organisation.** Customer Experience rückte in den Vordergrund, Budgets und Teams gruppierten sich neu. Der CEO Jonas Brennwald beauftragte ein interdisziplinäres Projektteam mit der Transformation. Jetzt zählten Geschwindigkeit, schnelle Entscheidungswege und schlanke Kommunikation. Unter anderem führte die Marke Scrum als Methode für die Produktentwicklung ein.

**Innerhalb weniger Monate war Grohe X erfolgreich** als digitaler Ersatz für die Sanitärweltmesse ISH. Die Plattform ist über

Data Analytics in der ganzen Organisation verankert. Die Besucherströme werden getrackt, die Plattform-Performance wird von Grohe aus gesteuert. Der nächste Schritt gilt der B2C-Journey, die noch unvollständig ist. Bald ersetzt die Website den Produktkatalog und Themenportale bieten emotionale Inspiration.

**Grohe X spielt in der Digitalstrategie eine wichtige Rolle.** Das System soll zur zentralen Plattform der Marke werden und beispielsweise Schulungen und Trainings anbieten. Der sichtbare Erfolg hat dem Unternehmen digitale Talente zugeführt und die Arbeitsweise stark verändert. So haben die zahlreichen digitalen Meetings dazu geführt, dass auch mit dem Vorstand Kommunikation auf Augenhöhe möglich ist.



„Wir haben alles auf eine Karte gesetzt“

**Björn Hamacher,**  
Leader Brand Activation  
& Grohe X, Lixil Emena

[grohe.de](https://www.grohe.de)

[Video](#)



Wenzel

# Digitaler Vorsprung in der Messtechnik

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Eigene Softwareentwicklungsteams mit digitalen Talenten besetzen
- » Digitale Services entwickeln und den online-Vertrieb stärken
- » Systematisches B2B Marketing mit LinkedIn



**Digitalisierung half dem Messtechnikunternehmen Wenzel in der Krise.** Umgekehrt hat die Pandemie die Digitalisierung des Unternehmens noch beschleunigt, denn plötzlich fielen die bisher 70 Fachmessen pro Jahr aus. Die Kundengewinnung musste rasch umgestellt werden. Inzwischen werden etwa 90 Prozent aller Neukunden digital gewonnen und betreut.

**In der Messtechnik ist der Software-Aspekt immer wichtiger geworden.** Um seine Position im Markt zu halten, hat das Unternehmen den „Softwaregeist“ ins Unternehmen gebracht und darauf aufbauend eine Digitalisierungsstrategie definiert. Sie steht auf drei Säulen: Aufbau einer eigenen Einheit für Software-Entwicklung, Digitalisierung der Produktion und digitales B2B-Marketing.

**Für die Softwareentwicklung sind digitale Talente gefragt.** Um sie anzuziehen, schafft das Unternehmen attraktive Rahmenbedingungen für Entwickler. Es arbeitet mit agilen Methoden und kooperiert mit Universitäten und Forschungsprojekten, um Zugriff auf Innovationen und Talente zu haben. Eine starke Kundenorientierung sorgt für möglichst frühes Feedback und ermöglicht den Softwareentwicklern Kundenkontakt.

**Das Unternehmen definiert seine Produkte als smarten Service.** Dafür geht es weg vom reinen Produktverkauf und bietet verschie-

dene digitale Services, beispielsweise zur Fernwartung. Für die Remote-Inbetriebnahme der Geräte nutzt Wenzel eine AR-Lösung, die Kunden unterstützt, ohne dass Techniker vor Ort sein müssen. Auch der Vertrieb wird mit AR und einem Online-Konfigurator unterstützt.

**Eine weitere Quelle für Leads ist LinkedIn.** Das Unternehmen hat weltweit 10.000 Follower, davon 3.800 in Deutschland. Um das digitale B2B-Marketing über das soziale Netzwerk effizient betreiben zu können, nutzt Wenzel die Cloudplattform **Hootsuite** für ein pipeline-basiertes Kundenmanagement. Als Ersatz für die Fachmessen hat Wenzel eine eigene, virtuelle Messe vorbereitet - mit Erfolg. Unter anderem konnte das Unternehmen damit gut 80 Prozent der Reisekosten sparen.

**Wenzel ist durch seine beschleunigte Digitalisierung Vorreiter in der Messtechnik.** Das Unternehmen legt bei seinen Produkten besonderen Wert auf Closed-Loop Automation, bei dem ganze Messketten automatisiert werden. Damit konnte der Messtechnik-Spezialist seinen Vorsprung ausbauen, während einige Wettbewerber weiter zurückgefallen sind.

**WENZEL®**

„Wenn der Leidensdruck hoch ist, dann ist der Erklärungsdruck niedriger.“

Dr. Heiko Wenzel-Schinzler, CDO

[wenzel-group.com](https://www.wenzel-group.com)

[Video](#)

# Für die beste Lösung über den Tellerrand schauen

Drei Fragen an **Ralf Pechmann**,  
Geschäftsführer T-Systems MMS



## Wie zahlt Customer Experience auf die Resilienz von Unternehmen ein?

Markenerlebnisse werden heute vermehrt im Digitalen gebildet. Wer Kunden kein überzeugendes digitales Erlebnis bietet, verliert sie an die Konkurrenz. Daher ist eine konsequente Kundenzentrierung das unabdingbare Unterscheidungsmerkmal: und zwar digital wie analog. Kunden setzen heute schlichtweg voraus, dass sie schnell durch Abläufe geführt werden. Sich bei diesem Prozess allein das Attribut reibungslos auf die Fahne zu schreiben, ist dabei mittlerweile zu wenig. Kunden erwarten der Marke entsprechende überzeugende Erlebnisse in der Customer Journey. Die gemachten Erfahrungen entscheiden jedes Mal erneut über Wiederkauf, Loyalität oder eben Abwanderung. Zudem sollten für die Kundengewinnung und -bindung die Erlebnisse entlang der gesamten Customer Journey aus Kundensicht so positiv wie nur möglich sein. Dabei hilft es, sich auf die eigenen Qualitäten und Besonderheiten zu konzentrieren und damit an den geeigneten Kundenkontaktpunkten anzusetzen. Kunden, die ihre Marke und ihr Erlebnis lieben, bleiben treu und stärken durch Kundenbindung die Unternehmensresilienz.

## Kundenbeziehungen digital zu pflegen ist nicht einfach. Wie gelingt es trotzdem und ermöglicht man damit eine Customer Experience, die Kunden zu Fans werden lässt?

Alles ist erlaubt, was Kunden in den Fokus rückt und zur besten Lösung führt. Unternehmen müssen über den Tellerrand schauen. Statt auf ausgetretenen Pfaden zu laufen, geht es darum, auf die konkreten Kundenbedürfnisse einzugehen. Und die können je nach Lebensphase, Generation oder persönlicher Motivation variieren. Der Weg dahin kann zum Beispiel eine Customer-Journey-Analyse sein, denn Unternehmen müssen ihre Kunden kennen, um zu wissen, wo sie sie erreichen.

Zudem kann die Anfertigung einer Customer Journey Map Aufschluss darüber geben, wann und wo Interaktionen mit Kunden stattfinden und wo mögliche Schwachstellen liegen. Daraus lassen sich Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Digitalisierung ermöglicht dabei das ideale Zusammenwirken an den verschiedenen On- und Offline-Kontaktpunkten zwischen Kunden und Unternehmen und sorgt so für eine nahtlose, authentische und unverkennbare Customer Experience. Wer seine Kunden dann noch – zur eigenen Marke passend – begeisternde Momente verschafft, kann aus Kunden Fans machen. Und das Ergebnis bleibt in Erinnerung.



**Ohne eine weite Reise auf sich nehmen zu müssen, können die Fachkräfte von der Firmenzentrale aus gemeinsam remote über die Microsoft HoloLens mit den Mitarbeitenden in der Fertigung vor Ort an Lösungen arbeiten.**

### **Haben Sie ein Lieblingsprojekt, bei dem Sie die Experience vorbildlich implementieren konnten?**

Ein Unternehmen, mit dem wir bereits mehrere Projekte mit direkter Auswirkung auf die Experience für Kunden wie auch Mitarbeitende umgesetzt haben, ist Schwan Cosmetics. Ein sehr anschauliches und erlebbares Projekt ist die Digitalisierung der Farbpaletten in der Kosmetiklinie. Es war bis dahin nur möglich, eine kleine Auswahl an Musterstiften und Farbvarianten kosten- und zeitintensiv per Post an die Kundschaft zu versenden. Dank der digitalisierten Farbpalette können Schwans Kunden die gesamte Bandbreite aus 12.000 Farben einsehen, ohne auf die schlimmstenfalls wiederholte Vorauswahl seitens Mitarbeitender und den Postversand angewiesen zu sein. Digital haben sie von Anfang an eine vollständige Einsicht und können sich die Wunschfarben selbst auswählen. Dank dem Color Visualizer auf SAP-Basis lassen sich Farben sogar selbst definieren, etwa anhand eines hochgeladenen Bildes. Das Kundenerlebnis ist hier enorm verbessert, es entfallen nicht nur manuelle und langwierige Auswahlprozesse. Der Kunde kreiert sich seine ganz individuelle Auswahl und wird hier noch mit automatischen Treffervorschlägen passend zum Farbwunsch unterstützt.

In einem anderen Innovationsprojekt mit Schwan Cosmetics haben wir eine Assisted-Reality-Lösung entwickelt, die die Wartung und Reparatur hochkomplexer Maschinen nicht nur vereinfacht, sondern auch effizienter gestaltet. Ohne eine weite Reise auf sich nehmen zu müssen, können die Fachkräfte von der Firmenzentrale aus gemeinsam remote über die Microsoft HoloLens mit den Mitarbeitenden in der Fertigung vor Ort an Lösungen arbeiten. Das wirkt sich direkt auf die Ressourcen von Schwan Cosmetics aus: Es spart den Mitarbeitenden Zeit, reduziert CO<sub>2</sub> und unterstützt die interkontinentale Zusammenarbeit. Ganz nebenbei kann aus den Videos und Wartungs- und Reparaturprotokollen eine Wissensdatenbank entstehen, die zukünftige Supportfälle schneller lösen kann.



Sm

# 8. Resilienzfaktor #4 Smartness



# Ein digitales Geschäftsmodell sichert Zukunftsfähigkeit

Ein Smart Service ist ein datenbasiertes, digitales Dienstleistungsangebot. Er wird durch Dienstleister für Kunden erbracht, die sogenannte Smart Products nutzen (Wikipedia). Es gibt von diesen smarten Services drei Ausprägungen. Erstens sind digitale Services zu einem Produkt, etwa der smarte Gurt zur Ladungssicherung von BPW. Zweitens sind eigenständige Services auf der Basis von Datenplattformen, beispielsweise Grohe Sense Guard zur Verhinderung von Wasserschäden. Drittens sind digitale Plattformen wie der Hundefriseur-Marktplatz von Fressnapf.

Solche digitalen Geschäftsmodelle und Innovationen sind für jedes zweite Unternehmen die Quelle von Wachstum. Um dieses Ziel zu erreichen und smarter zu werden, müssen die Unternehmen bei der Kundenwertschöpfung beginnen und die eigenen Stärken in die digitale Welt übersetzen. Anschließend können die Unternehmen den Smart Service skalieren.



## **BPW: Smarte Transformation im Transportmanagement**

Das digitale Ersatzteilgeschäft ist ein neues Geschäftsmodell, das auf einem Lager-Container basiert, der bei den Kunden aufgebaut wird. Die Mitarbeiter entnehmen die benötigten Teile; sie werden automatisch erfasst, abgerechnet und nachbestellt.



## **Dussmann: Mit smartem Facility Management den Wettbewerb abhängen**

Cleaning on Demand ist die bedarfsorientierte Reinigung anhand von Sensordaten. Damit werden beispielsweise ungenutzte Räume seltener gereinigt als stark genutzte. Der Smarte Service erhöht die Effizienz der Dienstleistung für den Kunden.



## **FALKE: Mit E-Tailing international wachsen**

An die Stelle von Pflichtenheften rücken Experimente. So wurde für die Einführung des neuen CRM-Systems ein Hackathon veranstaltet. Es erlaubt einen datengetriebenen E-Commerce und liefert smarte Auswertungen mit KI, die auch Prognosen über das Kundenverhalten ermöglichen.



## **Scheidt & Bachmann: Digitales Servicegeschäft treibt Wachstum**

Die Disrupt-Yourself-Strategie des Mobilitätsexperten vermeidet das Festhalten an alten Geschäftsmodellen. So hat er für Parkhäuser eine SaaS-Lösung mit mobiler App aufgebaut: Die Nutzer fahren hinein und bezahlen mit der App. Parkscheinautomaten sind nicht mehr nötig.

### *Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren für mehr Smartness*



» **Produkte & Services:** Mit smarten Services nah am Kerngeschäft iterieren und Wettbewerbsvorteile erzielen (siehe Digitale Vorreiter im Mittelstand, 2020).



» **Customer Experience:** Den Smart Service von einem konkreten Bedarf der Kunden ausgehend entwickeln. Wichtig: Komfort, Autonomie und Kompetenz beim Nutzer stärken.



» **Technologie:** Mit IoT, smarter Analytics und KI datengetriebene Geschäftsmodelle für smarte Produkte und Services entwickeln.

BPW

# Smarte Transformation im Transportmanagement

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Kunden frühzeitig mit einbinden
- » Innovationen nah am Kerngeschäft entwickeln
- » Agile Kultur des Miteinanders



**Die Transport- und Logistikbranche steht vor einer tiefgreifenden Transformation.** Die Überraschung: Nicht die Zugmaschine, sondern ausgerechnet der Anhänger treibt den digitalen Wandel – von der Fahrzeugkonstruktion über das Transportmanagement bis hin zur Wartung. Die Schlüsseltechnologien liefert BPW, ein Familienunternehmen aus NRW.

**Bereits bei der Konstruktion von Trailern bleibt kein Stein auf dem anderen:** Konstrukteure der Fahrzeughersteller loggen sich in einen Online-Konfigurator von BPW ein, der aus Milliarden Kombinationsmöglichkeiten das gesamte Trailerfahrwerk als „digitalen Zwilling“ erstellt. Die dabei entstehende „digitale DNA“ begleitet das Fahrwerk lebenslang mit innovativen Diensten.

**So wird in immer mehr Werkstätten das Smartphone zu einem wichtigen Werkzeug:** Die BPW Aftermarket Group hat mit RFID-Technologie die einst langwierige Identifikation und Bestellung von Ersatzteilen auf wenige Sekunden verkürzt. Über eine mobile Webapp können Nutzfahrzeug-Werkstätten jetzt herstellerunabhängig und sekunden-schnell Ersatzteile identifizieren und ordern: einfach den QR-Code auf dem Fahrzeug scannen, Ersatzteile auswählen – fertig.

**Und auch im Ersatzteillager weht jetzt ein Hauch von Zukunft:** „Ein intelligentes

System identifiziert den Mechaniker, erfasst die von ihm entnommenen Teile, sorgt für Nachschub und erledigt nebenbei Abrechnung und Inventur“, erklärt Matthias Stooß, Head of Key Account Management in der BPW Aftermarket Group. Immer mehr Nfz-Werkstätten in Europa nutzen bereits das System „UpBox“ der BPW Aftermarket Group, das entweder als autarker Container auf den Hof gestellt oder fest im Gebäude installiert werden kann.

**Erfolgreich können Unternehmen aber nur bleiben,** wenn sie ihre Geschäftsmodelle nicht nur digitalisieren und vernetzen, sondern permanent agil weiterentwickeln, ist sich Thore Bakker, General Manager bei BPW, sicher. Mut und Wille zum Change seien entscheidenden Erfolgsfaktoren. Sie gehen mit Eigenverantwortung und Gestaltungsfreiheit für Mitarbeitende und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Partnern einher. Daher bezieht BPW von Beginn an seine Kunden in die Entwicklungsprozesse mit ein – auch so kann das Unternehmen schnell auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren.

Neue Ideen müssen aber nicht in Perfektion vom Stapel laufen, sondern können rasch als Prototyp umgesetzt und dann agil unter der Berücksichtigung von neuen Erkenntnissen weiterentwickelt werden.



„Nah am Kerngeschäft innovieren. Speed beats Perfection.“

Thore Bakker,  
General Manager

[www.bpw.de](http://www.bpw.de)

[Video](#)

Dussmann

# Sich mit smartem Facility-Management vom Wettbewerb absetzen

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Menschen durch die technischen Möglichkeiten der Prozessdigitalisierung in ihrer Arbeit unterstützen
- » Sich mit smartem Facility-Management vom Wettbewerb absetzen
- » Nachhaltiges Gebäudemanagement mit As-a-service-Modellen wie Cleaning on Demand unterstützen



**Autonome Reinigungsroboter sind die neuesten Helfer bei Dussmann**, einem Gebäudedienstleister und Spezialisten für Facility-Management. Die smarten Maschinen assistieren den Arbeitskräften und gehören zu den Digitaltrends, die langfristig das Geschäft des Unternehmens verändern werden. Ein wichtiger Teil der Next-Level-Strategie von Dussmann ist die Unterstützung der Menschen durch die technischen Möglichkeiten der Prozessdigitalisierung.

**Cleaning on Demand ist die bedarfsorientierte Reinigung** anhand von Sensordaten. Auch mit diesem Service will sich der Multidienstleister vom Wettbewerb absetzen. Mit vorhandenen Technologien wie Sensoren und Cloud-Plattformen lässt sich das leicht entwickeln. Zudem entstanden in der Pandemie zusätzliche Herausforderungen für Dussmann. Das Catering-Geschäft ging zurück und die Rolle der Kantinen hat sich geändert: Sie wird zum Coworking-Space oder bietet Essen zum Mitnehmen an. Im Catering sind digitale Speisekarten und automatisierte Kassen Alltag geworden.

**Ein großer Effizienztreiber ist Computer-Aided Facility Management.** Mit seinem eigenen System redCAFM führt Dussmann alle Informationen zu Aufträgen in der Gebäudetechnik an einer Stelle zusammen.

So entsteht Transparenz für alle, die an einem Kundenprojekt beteiligt sind. Das entfesselt neue vertriebliche Chancen. Außerdem sind zahlreiche weitere Prozesse digitalisiert, beispielsweise gibt es ein digitales Vertragsmanagement. Durch die Pandemie ist Remote Work alltäglich, so nutzt das Unternehmen inzwischen Teams für die interne Zusammenarbeit.

**Nachhaltiges Gebäudemanagement wird immer stärker nachgefragt.** Dussmann fokussiert sich auf die Senkung des Ressourcenverbrauchs, den Einsatz umweltschonender Produkte sowie die Reduktion der Verpackungsmaterialien. Dies gilt sowohl für die eigenen Betriebsmittel wie für die Ressourcen der Kunden. Das Unternehmen achtet besonders darauf, dass alle Services vor allem im Bereich der Gebäudetechnik einen großen positiven Einfluss auf die Nachhaltigkeit haben. Zudem entwickelt es selbst oder mit Partnern nachhaltige Lösungen, beispielsweise ressourcenschonende Reinigungsverfahren, energiesparende Gebäudetechnik und ein nachhaltiges Gebäudemanagement.



„Durch Sensor-basierte Reinigung Rückenwind bekommen.“

Lars Oechel,  
Head of Group Strategy

[dussmann.com](https://www.dussmann.com)

[Video](#)

FALKE

# International wachsen – mit intelligentem E-Tailing

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Digitalisierung mit Blick auf die Geschäftsprozesse treiben
- » Flache Hierarchien und exploratives Vorgehen fördern
- » Holistische Kundensicht und Personalisierung ermöglichen



Mit intelligenten E-Commerce-Lösungen meistert FALKE die Internationalisierung. Der Modehersteller aus Schmallenberg im Sauerland (NRW) sieht sein Online-Engagement als Chance, um international zu wachsen. Mit Erfolg: Die digitalen Umsätze des Unternehmens steigen jährlich um 150 Prozent.

Der Blick ist auf das Verständnis der End-to-End-Prozesse gerichtet. Durch die Digitalisierung der Produktion gelang es dem Unternehmen, bisher getrennte Datensilos aufzulösen. Neben der Konsolidierung und Vernetzung der IT-Systeme wurde auch eine Process-Mining-Analyse durchgeführt: Auf den Spuren der Daten ließ sich Prozesswissen identifizieren und damit die Automatisierung der Abläufe verbessern.

FALKE treibt den Wechsel von der Technologie- zur Kundenorientierung. Ein selbst entwickeltes B2B-Portal erleichtert den Vertrieb an gewerbliche Kunden. Als Eigenentwicklung ist es optimal an die Prozesse der Geschäftskunden angepasst – im Gegensatz zu einer vorgefertigten Lösung. Ganz nach dem Motto: "You build it, you own it".

Die Geschäftsführung sieht die Digitalisierung als Bestandteil der Unternehmenskultur. Daher ließ sie neue Führungsmodelle

introduzieren, die in speziellen Trainings für das Management erprobt wurden. Das Unternehmen löste alte Hierarchien auf und ersetzte diese durch eine Netzwerkstruktur. Diese Maßnahmen erlauben eine stärkere Agilität, die sich auch in einer größeren teamübergreifenden Durchlässigkeit zeigen. Zusätzlich verbesserte FALKE das Business-Verständnis der IT-Teams, indem es Mitarbeiter aus den Geschäftsbereichen dorthin versetzte.

In der IT-Entwicklung fördert FALKE zudem ein exploratives Vorgehen. An die Stelle von Pflichtenheften rücken Experimente. So wurde für die Einführung des neuen CRM-Systems ein Hackathon veranstaltet. Seine Leitfrage: Was haben wir für Kundeninformationen und was können wir noch mit ihnen machen?

E-Tailing mit personalisierten Kundenerlebnissen: Das auf diese Weise angepasste CRM-System erlaubt einen datengesteuerten E-Commerce und liefert genauere Informationen über die Kunden. So bietet es smarte Auswertungen mit KI, die auch Prognosen über das Kundenverhalten ermöglichen. Und die final die Customer Journey optimieren.

**F A L K E**  
GERMANY 1895

„Vernetztes Denken und teamübergreifendes Handeln führen zum Erfolg!“

Dr. Hans-Dieter Groffmann,  
CIO

[falke.com](https://www.falke.com)

[Video](#)



Scheidt & Bachmann

# Digitales Servicegeschäft treibt Wachstum

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Offener Strategieprozess unter Mitwirkung aller
- » Disrupt Yourself: veraltete Geschäftsmodelle ablösen
- » Agile Entwicklung bezieht Stakeholder frühzeitig ein



**Digitalisierung bringt nicht nur neue Produkte und Mobility-Services.** Für die Mitarbeiter bedeutet es geänderte Arbeitsweisen und zusätzliches Know-how. Scheidt & Bachmann aus Mönchengladbach nimmt dabei alle Mitarbeiter mit und verlässt sich nicht ausschließlich auf die Neueinstellung von digitalen Talenten. Der weltweit aktive Entwickler von Systemlösungen für die Mobilität hat die interne Weiterbildung stark ausgebaut, in erster Linie durch E-Learning.

**Parkhäuser, Tankstellen und Signalanlagen bei der Bahn erfordern hohe öffentliche Investitionen.** Dadurch sind die einzelnen Aufträge oft sehr langfristig. Das Unternehmen hat bereits in der Vergangenheit ein Servicegeschäft aufgebaut, um unabhängig zu sein. Es macht ungefähr die Hälfte des gesamten Umsatzes aus. Die Digitalisierung bietet große Chancen für die Ausweitung dieses Geschäfts.

**Das Unternehmen hat einen offenen Strategieprozess etabliert.** Es versteht die Formulierung einer Geschäftsstrategie als Teamwork - bis herunter auf die Ebene der Mitarbeiter. Sie sind daran beteiligt, dass bisherige Vorgehen infrage zu stellen und daraus eine neue Strategie zu entwickeln.

**Die Disrupt-Yourself-Strategie vermeidet das Festhalten an nicht mehr zeitgemäßen Geschäftsmodellen.** So hat es für die Parkhäuser einen eigenen SaaS-Zweig aufgebaut:

Die Nutzer fahren einfach in das Parkhaus hinein und bezahlen mit einer App. Alles ist papierlos, die klassischen Parkscheinautomaten können abgebaut werden. Für die Kunden (Parkhausbetreiber) entsteht durch eine Cloud-Plattform eine höhere Transparenz bei der Abrechnung und die Endkunden erhalten eine deutlich komfortablere User Experience.

**Für die Produktentwicklung setzt das Unternehmen auf agile Methoden.** Dadurch legt es den Fokus stärker auf den Business-Value und bezieht viele Stakeholder früher in den Entwicklungsprozess ein als bisher. Dadurch erscheinen neue oder verbesserte Lösungen in kürzerer Folge, bis zu zwölfmal im Jahr.

**Security spielt eine große Rolle bei der Gestaltung der Lösungen.** Als Zahlungsdienstleister ist das Unternehmen nämlich ein beliebtes Ziel für Cyberkriminelle und wird häufig angegriffen. Zudem nutzt das Unternehmen bei der internen Digitalisierung die innovative Plattform **ServiceNow**, die eine große Rolle bei der Ausweitung des Servicegeschäfts spielt.

**Der wirtschaftliche Erfolg der Transformation von Scheidt & Bachmann spricht für sich.** Die cloud-basierten Lösungen haben inzwischen einen Anteil von 15 Prozent am Servicegeschäft und wachsen weiterhin stark.

**SCHEIDT&BACHMANN** 

„Disrupt yourself: Wir halten nicht an etablierten Geschäftsmodellen fest.“

Martin Kammler,  
Geschäftsführer

 [scheidt-bachmann.de](https://scheidt-bachmann.de)

 [Video](#)

# Klein anfangen und schnelle Erfolge etablieren

Drei Fragen an **Dennis Nikles**,  
CEO Deutsche Telekom IoT GmbH



## Ist Ihrer Ansicht nach, die Bedeutung von IoT für die nachhaltige Transformation im Mittelstand angekommen?

Größtenteils. Es gibt bereits eine Vielzahl an Kunden, die den Wert von IoT für sich erkannt haben und IoT-Projekte ganz bewusst vorwärtstreiben. Sie tun das einerseits, um ihre internen Geschäftsprozesse zu optimieren, Prozesskosten zu senken und eine verbesserte Produktionsqualität zu erzielen. Andererseits implementieren unsere Kunden IoT-Projekte um wiederum ihren eigenen Kunden verbesserte und innovative Produkte und Services anzubieten. Das schaffen wir, indem wir die Produkte vernetzen und mit einem Backend versehen. So können letztendlich ganz neue Geschäftsmodelle im Markt angeboten werden. Beide Vorgehensweisen sehen wir und die Nachfrage ist sehr groß, insbesondere bei ganzheitlichen Ende-zu-Ende-Lösungen.

## Wie helfen Sie dem Mittelstand, digitale Geschäftsmodelle zum Erfolg zu führen?

Indem wir als Deutsche Telekom IoT die Basis dafür liefern. Wir sammeln Daten von Sensoren und Aktoren über unser Mobilfunknetz und stellen sie unseren Kunden zur Verfügung, wie beispielsweise zu Temperatur, Stromverbrauch oder Füllstand. Ohne IoT und die Daten, die daraus entstehen, sind keine digitalen Geschäftsmodelle möglich. Mit uns hat der Kunde Zugang zu dem besten Netz und der besten Netzabdeckung, sei es bei 4G, LTE oder 5G. Wir investieren massiv in den Ausbau unserer 5G-Infrastruktur. Wir fangen dieses Jahr mit 5G Standalone an, um die

vollen Vorteile von 5G im Bereich Latenz und Geschwindigkeit flächendeckend anzubieten. Hier sind wir nicht nur in der Technologie führend, sondern auch im Hinblick auf Connectivity Management und Service. Mit den gewonnenen Daten gehen wir selbstverständlich höchstsensibel um. Die Deutsche Telekom steht für Datenschutz. Wir bieten das Maximum an Datensicherheit: Vom Device, der Übertragung unserer Mobilfunknetze, bis hin zur Plattform und der Verarbeitung in unseren Rechenzentren.

## Was sind die kritischen Faktoren bei der Umsetzung von IoT?

Start small, scale fast: Erst einmal klein anfangen und schnelle, erste Erfolge etablieren. Danach kann weiter skaliert werden. Unternehmen sollten nicht von vornherein nach der einen großen Superlösung suchen. Es ist wichtig, Lösungen zu testen, und dann weiter zu denken. Hierbei sollte immer die gesamte Ende-zu-Ende-Prozesskette im Blick behalten werden. Das bedeutet, dass man von Anfang an auch die Integration in andere bestehende Systeme, wie beispielsweise CRM oder ERP, mitdenkt. Damit die Lösung direkt nach der Implementierung auch Ende-zu-Ende nutzbar ist, ist es ebenfalls unerlässlich, von Beginn an auch andere Partner des Kunden mit ins Boot zu holen.



En

# 9. Resilienzfaktor #5 Entschlossenheit

# Digitalisierte Unternehmen sind auch unter Belastung handlungsfähig

**Entschlossenheit bezieht sich auf den unternehmerischen Mut**, notwendige Entscheidungen zu treffen und ausgetretene Pfade zu verlassen. Vor allem in der Krisenbewältigung ist die „Wir schaffen das!“-Mentalität gefordert. Wer den Wandel verzögert, hat schon verloren. Doch es wird bei den befragten Unternehmen deutlich: Mut, Konsequenz und Entschlossenheit wird belohnt, die „digitalen Meister“ erwirtschaften mehr als die Hälfte ihrer Umsätze digital.

**Von ihnen können Unternehmen lernen:** Die digitale Diversifikation ihres Geschäftsmodells ist – vor allem in stagnierenden Märkten – der Weg zu erhöhter Resilienz. Die Digitalisierung hilft bei dieser Diversifikation, weil sie das Unternehmen in neue Märkte führt. Die Unternehmen stellen dafür ihre bisherige Vorgehensweise und die alten Geschäftsmodelle in Frage. Sie stärken ihre eigene Lernfähigkeit und beschäftigen sich mit Megatrends: „Wofür werden wir in Zukunft bezahlt?“



## **Beulco: Eine saubere Strategie für die Digitale Transformation**

Das Unternehmen erkannte neue Geschäftschancen und führte sie auf Basis der E-Commerce-Erfahrungen erfolgreich ein: Beulco Service ist eine Plattform für die Trinkwasserdesinfektion durch Partner aus dem Handwerk.



## **DuMont: Digitale Diversifikation erfolgreich gestalten**

Der Verlag hat sich digital transformiert, sein klassisches Geschäftsfeld der Tageszeitung hat eine sinkende Bedeutung. Die Gruppe erwirtschaftet 60 Prozent ihres Umsatzes und zwei Drittel des operativen Ergebnisses digital.



## **Phoenix Contact: Nachhaltigkeit und Digitalisierung gehen Hand in Hand**

Das Unternehmen hat sich bereits vor Jahren ohne Blick auf die Wettbewerber völlig neu orientiert und ist auf die Suche nach neuen Geschäftsfeldern gegangen. Eine Konsequenz: Es ist in die Elektromobilität eingestiegen und inzwischen Weltmarktführer für Ladetechnik.



## **Pixum: Ein Netzwerk von Innovatoren**

Bei Pixum sind alle Mitarbeiter ständig auf der Suche nach Innovationen. Sie werden durch Iteration nahe am Kerngeschäft entwickelt. Ein Beispiel ist der Weihnachtskalender, ein saisonales Fotoprodukt mit Schokolade.

### *Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren für die digitale Diversifikation*



» **Strategie:** Nicht ausschließlich ein nachlassendes Kerngeschäft digitalisieren.



» **Führung:** Sich in die Zukunft hineinversetzen, mit Mut neue Geschäftsfelder entwickeln und das Unternehmen als ein Netzwerk von Innovatoren begreifen.



» **Produkte & Services:** Mit digitalen Fähigkeiten gelingt der Einstieg ins Plattform-Business und die Entwicklung neuer Produkte und Services.

Beulco

# Eine saubere Strategie für die Digitale Transformation

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Eine eigenständige Digital Unit als Quelle für Innovationen etablieren
- » Viele kleine Projekte am Anfang starten, zum Beispiel Prozessverbesserungen
- » Hierarchiefreie Räume schaffen, die Verantwortung in die Hände der Mitarbeiter legen



**Möglichst wenig Planung, möglichst viel Freiheit** - diese beiden Prinzipien stecken hinter der Innovationsfähigkeit der **Beulco GmbH** aus Attendorn im Sauerland (NRW). Das Familienunternehmen ist europaweit einer der wichtigsten Anbieter von Produkten für die Wasserversorgung. Er hat bereits 2017 eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und eine Digital Unit gegründet. Sie ist eigenständig vom Mutterunternehmen und arbeitet agil an digitalen Innovationen - ein „Start-In“, wie Beulco es nennt.

**Das Unternehmen begann seine digitale Reise** mit vielen kleinen Projekten wie Prozessverbesserungen. So hat sich das Personal in der Produktion einen verbesserten Einblick in Maschinenstatus gewünscht - und ihn über Vernetzung der Maschinen auf einer digitalen Plattform bekommen.

**Die klare Mission „Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser geben“** führte zur Einführung der Marke **iQ Water Solutions**, die mit ihren Produkten und Systemen für mehr Transparenz und Kontrolle im TW-Netz sorgt. Die Serie war der Einstieg in die Diversifizierung durch digitale Produkte und das Erschließen von Cross-Selling-Potenzial in angrenzenden Märkten. Die ersten Erfahrungen mit dem E-Commerce machte das Unternehmen mit Amazon Business. Aber erst mit Mercateo Unite als Integrationsplattform für Fach- und Großhändler konnten die

Probleme des mehrstufigen Vertriebs erfolgreich gelöst werden.

**In der Pandemie wurden neue Geschäftschancen erkannt** und auf Basis der E-Commerce-Erfahrungen erfolgreich eingeführt. **Beulco Service** ist eine Plattform für die Desinfektion von Gebäuden im Falle von Verunreinigungen und Verkeimungen in Trinkwasserinstallationen. Zudem demonstrierte das Unternehmen Handlungsschnelligkeit: Das neue entwickelte nachhaltige Desinfektionsmittel für Wasserleitungen unter der Marke **Beulco Clean** gelangte in acht Wochen von der Idee ins Regal!

**Ein wichtiger Faktor dabei ist die offene Unternehmenskultur.** Die Mitarbeiter konnten die Transformation aktiv mitgestalten und können ihre Vorschläge für digitale Projekte selbst umsetzen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Transformation der Organisation zu mehr Agilität. Am Anfang stand die Erkenntnis, dass Planung das Unternehmen sehr statisch macht. Als Konsequenz hat Beulco die Budget- und Projektplanung für seine Digitalisierungsprojekte auf ein Minimum reduziert.

**So entstand ein hierarchiefreier Raum**, in dem die Digitale Transformation zur Sache aller im Unternehmen geworden ist. Die Mitarbeiter sehen nun die Vorteile der Digitalisierung, was Energie für die weitere Entwicklung des Unternehmens freisetzt.

## BEULCO®

„Wir sind schneller geworden durch unsere Digitalstrategie.“

Martin Lange,  
Head of Digital Unit

[beulco.de](https://beulco.de)

[Video](#)

DuMont

# Mit digitaler Diversifikation schneller wachsen

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Nicht nur nachlassendes Kerngeschäft digitalisieren
- » Wachstum in neuen Geschäftsfeldern suchen
- » Rein digitale Geschäftsfelder lassen sich leichter skalieren



**Nicht ausschließlich das alte Kerngeschäft digitalisieren, sondern mit Diversifikation wachsen** - diese Lektion gehört für DuMont zur Geschichte des letzten Jahrzehnts. Sie hat unter anderem dazu geführt, dass ein Teil der Tageszeitungsverlage verkauft wurden - das ursprünglich identitätsstiftende Geschäftsfeld des Unternehmens. Doch Tageszeitungen auf Papier sind ein schrumpfendes Geschäftsmodell - weltweit. Der deutsche Markt ist hiervon nicht abgekoppelt. Immerhin wachsen nach der Konsolidierung die digitalen Angebote der regionalen Medien.

**DuMont hat heute drei Geschäftsfelder:**

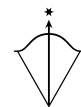
**Content Publishing, Business-Informationen** und **Marketing-Technologie**. Dafür wurde 2014 eine neue Unternehmensstrategie festgelegt, die den Bereichen relativ große unternehmerische Freiheiten lässt. Das Unternehmen ging dafür experimentell und iterativ vor. Die Überzeugung des Managements: Der Wandel ist permanent und die Lösung (das Ziel) unbekannt. Digitalisierung und die Entdeckung digitaler Geschäftsmodelle sind ein gangbarer Weg. Dabei ist es wichtig, sich nicht auf Effizienz zu beschränken, sondern Geschäftsmodelle für starkes Wachstum in den Blick zu nehmen.

**Das B2B-Geschäftsfeld Business Information bietet qualitativ hochwertige Daten** und digitale Tools auf einer eigenen, selbst-

entwickelten Plattform. Unternehmen erhalten unabhängige Informationen zu ihren Geschäftspartnern, um ihre Compliance vor allem bei der Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung zu verbessern. Das Geschäftsfeld basiert auf der Skalierbarkeit von Plattformen und rein digitalen Geschäftsmodellen.

**Das B2B-Geschäftsfeld Marketing-Technologie bietet SaaS-Lösungen.** Dazu gehört unter anderem Social-Media-Management mit **Facelift Cloud**, mit dem Unternehmen ihre Aktivitäten in sozialen Medien effizient und zentral steuern können. DuMont bedient Kunden wie Mercedes, Ikea, B/S/H, Allianz und Dyson. Sie haben damit ihre Social-Media-Communities besser organisiert und die Reaktionszeiten verkürzt. Ein weiteres SaaS-Produkt ist die Omnichannel-Content-Plattform **censhare**, mit der marketingrelevante Botschaften über verschiedene Kanäle verbreitet werden.

Die digitale Transformation der Gruppe von Unternehmen ist gelungen. 60 Prozent des Umsatzes und 2/3 des operativen Ergebnisses werden bereits digital erwirtschaftet. Die digitalen Geschäftsmodelle beginnen zu skalieren, DuMont insgesamt wächst seit zwei Jahren wieder. Der Erfolg sorgt für Vertrauen und dafür, dass junge digitale Talente sich zunehmend für DuMont interessieren.



DuMont

„Schneller über Diversifikation des Geschäftsmodells wachsen als ausschließlich das alte Kerngeschäft zu digitalisieren.“

Christoph Bauer,  
CEO

[dumont.de](https://www.dumont.de)

[Video](#)

## Phoenix Contact

# Mitarbeitende an der digitalen Transformation beteiligen

### ERFOLGSFAKTOREN



- » Eine Vision für die Zukunft haben
- » Digitalisierung als Weg verstehen, nicht als messbares Ziel
- » Mitarbeitende in der digitalen Transformation aktiv beteiligen und qualifizieren



**Digitalisierung ist ein Wachstumsziel und Technologie sichert Beschäftigung**, so die Überzeugung von Prof. Dr. Gunter Olesch. Bald werden viele Mitarbeitende verrentet und diese Entwicklung muss kompensiert werden. Um die Zukunft zu sichern, brauchen Unternehmen die Digitalisierung. Der Erfolg gibt ihm recht: Phoenix Contact hat 2021 das größte **Wachstum** seit der Gründung erlebt. Die Westfalen haben den Umsatz um 25 Prozent auf 2,95 Milliarden Euro gesteigert und im vergangenen Jahr 2.500 neue Mitarbeitende eingestellt.

**Die seit vielen Jahren gepflegte Innovationsstrategie ist ein Grundstein des Erfolges.** Startpunkt sind Zukunftsvorstellungen: Wo wird die Welt in 10 Jahren sein? Welchen Beitrag kann Phoenix Contact dafür leisten? So hat sich das Unternehmen bereits vor Jahren ohne Blick auf die Wettbewerber völlig neu orientiert und ist auf die Suche nach neuen Geschäftsfeldern gegangen. Eine Konsequenz: Es ist in die Elektromobilität eingestiegen und inzwischen Weltmarktführer für Schnellladetechnik. Ebenso erfolgreich ist es bei regenerativen Technologien wie Windkraftanlagen und bei intelligenten Systemen für die Smart Factory.

**Cloud-Einsatz ermöglicht weltweite Zusammenarbeit.** Alle für die Entwicklung innovativer Produkte wichtigen Daten

finden sich im ERP und sämtliche Anwendungen sind in der Cloud. So gelingt die weltweite Zusammenarbeit mit 12 deutschen Gesellschaften und 53 weltweiten Niederlassungen.

**Digitalisierung ist kein Ziel, sondern ein Weg** - so die Ansicht von Prof. Dr. Gunther Olesch. Insgesamt umfasst aus seiner Sicht die Digitalisierungsstrategie sechs Elemente: 1. Eine klare Zukunftsvision für die Digitalisierung, die Arbeitsplätze sichert. 2. unabhängig bleiben. 3. partnerschaftlich und vertrauenswürdig sein. 4. Mitarbeitende informieren und den Betriebsrat einbeziehen. 5. Mitarbeitende an der digitalen Transformation beteiligen. 6. Mitarbeitende qualifizieren.

**Weiterbildung spielt folglich eine große Rolle.** Es gibt ein eigenes Bildungszentrum, das die Mitarbeitenden zielgerichtet weiterbildet. Zudem hat das Unternehmen erkannt, dass in der VUCA-Welt auch ein neues Mindset und der Unternehmertum trainiert werden müssen. Dabei übernehmen die Führungskräfte die Rolle des Coaches. Das Unternehmen hat eine ausgeprägte Vertrauenskultur. Die starke Position der Mitarbeitenden hat sich herumgesprochen, seit mehr als zehn Jahren in Folge ist das Unternehmen als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet worden.



„Digitalisierung ist kein messbares Ziel, sondern ein Weg.“

Prof. Dr. Gunther Olesch, ehemaliger Geschäftsführer bei Phoenix Contact

[phoenixcontact.com](https://www.phoenixcontact.com)

[Video](#)

Pixum

# Das ganze Unternehmen ist ein Netzwerk aus Innovatoren

## ERFOLGSFAKTOREN



- » Neue Digitalprodukte nahe am Kerngeschäft entwickeln
- » Datengetriebene Entscheidungen treffen
- » Konsequenter Einsatz der Cloud



**Ständige Weiterentwicklung nahe am Kerngeschäft** ist das Geheimnis des Erfolgs von Pixum. Der Anbieter von Fotoprodukten ist bereits seit mehr als 20 Jahren auf dem Markt und bietet alles nur Erdenkliche für die digitale Fotografie: Von Fotobüchern bis hin zu Kaffeebechern mit Wunschfoto.

**Als nativ digitales Unternehmen ist Pixum sehr zahlengetrieben.** Daten sind die Grundlage aller Entscheidungen. So gibt es im Unternehmen zahlreiche Datenspezialisten, die Daten aus unterschiedlichen Quellen sammeln, aggregieren und analysieren. Sie werden auch für die Weiterentwicklung der Website und der Produkte genutzt. Außer im Weihnachtsgeschäft laufen parallel bis zu 15 AB-Tests, mit denen Änderungen an den Produkten oder den Konfiguratoren verprobt werden.

**Die agile und anpassungsfähige Unternehmenskultur unterstützt den Erfolg.** So haben agile Arbeitsmethoden dem Unternehmen den Aufbruch ins Homeoffice erleichtert. Allerdings ist es die feste Überzeugung der Geschäftsführung, dass Remote Work einen Code of Conduct benötigt. Die Begegnung ist wichtig für die soziale Bindung im Unternehmen, die Kreativität und die Innovation. Zwar gibt es digitale Arbeitsplätze und kollaboratives Zusammenarbeiten, aber auch die Diskussion unter Anwesen-

den ist für die Weiterentwicklung der Produkte wichtig.

**Der konsequente Einsatz von Cloud-Technologie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.** Die entscheidende Erkenntnis dabei: Ein Unternehmen darf keinen Single Point of Failure haben. Stattdessen ist eine sehr hohe Redundanz erforderlich. Damit ist die Technologie in der Lage, Peaks von einer Million Fotos pro Tag abzufedern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Cloudinfrastruktur automatisiert. So werden bei der Skalierung für Leistungsspitzen keine manuellen Eingriffe notwendig. Das System wird ständig weiterentwickelt und nutzt zum Beispiel aktuelle Cloud-Technologie mit Microservices, tägliche Updates und monatlichen Releases neuer Funktionen.

**Flexibilität erlaubt rasche Innovation.** So ist das Unternehmen durch seine agile und anpassungsfähige Unternehmenskultur in der Lage, neue Produkte in wenigen Tagen und neue Geschäftsmodelle in wenigen Monaten von der Idee zur Verwirklichung zu führen. Dabei experimentiert das Unternehmen sehr oft nach dem Modell „Build-Measure-Learn“ und hat den Gedanken an Innovationen im gesamten Unternehmen verankert. Es gibt keine Innovationsabteilung, alle Mitarbeitenden sind Innovatoren..



„Scheitern ist ein Schritt auf dem Weg zum Erfolg.“

Daniel Attallah, CEO

[pixum.de](https://pixum.de)

[Video](#)



# Digitaler Unternehmertum – Mit Entschlossenheit, Konsequenz und Ausdauer vorangehen

Drei Fragen an **Hagen Rickmann**,  
Geschäftsführer Geschäftskunden  
der Telekom Deutschland GmbH



**Herr Rickmann, wie unterstützt die Digital X-Initiative mit dem Digital Champions Award der Telekom den Best-Practice-Erfahrungsaustausch und die Vernetzung?**

Wir bezeichnen die Digital X nicht ohne Grund als Europas führende Digitalisierungsinitiative. Wir bringen seit 2017 zusammen, was in Sachen Digitalisierung zusammengehört: Großkonzerne, Mittelstand, Startups, Politik, Visionäre und führende Experten.

Digitalisierung schafft man nicht im Alleingang. Die Digital X bietet hier eine zentrale Anlaufstelle: Neben dem starken Partnernetzwerk, redaktionellen Angeboten und einer offenen Community bilden unsere jährlichen Events das Herzstück der Initiative. Unter dem Motto „vernetzen, austauschen, voneinander lernen“ bieten wir damit eine Plattform für den persönlichen Erfahrungsaustausch und haben zuletzt die Stadt Köln in die Weltausstellung für Digitalisierung verwandelt. Die Resonanz war überwältigend – aus allen Richtungen. Das zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind!

Gleichzeitig rückte der dazugehörige Digital Champions Award Mittelständler ins Rampenlicht, die bereits mutig und entschlossen den Weg in die digitale Welt gehen. Wir kürten die Digitalisierungs-Vorbilder des deutschen Mittelstands.

Andere Unternehmen fanden hier Best-Practice-Beispiele, Benchmarks sowie Lösungs- und Inspirationsansätze für die eigenen Herausforderungen. Sie holten sich damit Tipps und Mut von „Gleichgesinnten“.

Konkretes Beispiel und Gewinner der Kategorie Digitale Transformation Mittelstand des letzten Jahres ist Noerr. Der Wirtschaftskanzlei gelingt es – trotz der eher traditionellen und wenig technikaffinen Branche – die Digitalisierung in ihrem Umfeld voranzutreiben. Das eingereichte Projekt „Digital Fasttrack“ beinhaltet unter anderem die Etablierung ihres neuen Bereichs „Digital Technology & Information Services“, die Verbesserung des Digital Mindset bei Mitarbeitenden und der Organisation sowie die Nutzung von Legal-Tech-Anwendungen.

Oder nehmen wir uns das Beispiel J. Wagner GmbH mit ihrem Projekt IONIQ Skincare, Gewinner der Kategorie Digitale Produkte und Dienstleistungen, die mithilfe von Digitalisierung gegen Sonnenbrand und Hautalterung vorgehen. Im Kerngeschäft als Weltmarktführer für die Nass- und Pulverbeschichtung von Oberflächen tätig, sind sie nun mit einem Hightech-Beauty-Device in einen komplett neuen Wachstumsmarkt eingestiegen. Der patentierte Sprayer nutzt natürliche Anziehung der Haut für perfekte Beschichtung mit Hautpflege- und Sonnenschutzprodukten.



**Zu Beginn der Pandemie konnte das smarte Kassensystem zudem kurzfristig um Features wie Click and Meet erweitert werden und bot damit hohe Flexibilität.**

### **Welchen Beitrag leistet das TechBoost-Startup Programm, um die Digitalisierung im Mittelstand zu beschleunigen?**

Oft liegt noch die falsche Auffassung vor, dass ein traditioneller Mittelständler und ein Startup kaum weiter voneinander entfernt sein könnten. Doch genau das Gegenteil ist der Fall: Es ist eine gute Ergänzung. Klassische Mittelständler sind keine Tech-Experten, Startups schon. Sie denken out-of-the-box und können den Mittelständlern wertvolle Impulse liefern. Die Startups können wiederum von deren jahrelanger Geschäftserfahrung und Tradition profitieren.

Durch das TechBoost-Programm bringen wir unsere Kunden mit den über 660 Startups im Rahmen von Innovationsworkshops zusammen. Eine Win-Win-Situation: Der Mittelständler findet die individuell benötigte IT-Lösung, die Startups können neue Kunden generieren und ihr Geschäftsmodell skalieren.

Vor nicht langer Zeit war beispielsweise unser Partner enfore noch ein Startup – heute haben wir mit Magenta Business POS ein gemeinsames, erfolgreiches Produkt am Markt. Es kombiniert Kasse, Zahlungssystem, Warenwirtschaft und die wichtigen Buchhaltungsfunktionen in einem einzigen cloudbasierten System. Zu Beginn der Pandemie konnte das smarte Kassensystem zudem kurzfristig um Features wie Click and Meet erweitert werden und bot damit hohe Flexibilität. So konnte beispielsweise Butlers innerhalb von drei Tagen auf den Lockdown reagieren und den Betrieb aufrechterhalten.

### **Welche Mehrwerte und Kompetenzen liefert die Mittelstandsinitiative?**

Die Mittelstandsinitiative haben wir 2014 ins Leben gerufen, um kleinen und mittelständischen Unternehmen gemeinsam mit Partnern zusätzliche IT-Leistungen anbieten zu können. Kurzum: Um Mittelständlern ein noch besseres und vielfältigeres Angebot für deren Digitalisierung bieten zu können, das über klassische Konnektivität hinausgeht. Bis Ende 2014 wollten wir ein starkes Netzwerk mit zahlreichen Partnern aufbauen. Heute zählen wir über 5.500 Partner in unserem Ökosystem – ein voller Erfolg.

Denn jede Branche hat eigene Herausforderungen und jedes Unternehmen individuelle Ansprüche. Dank unseres umfassenden Partnerökosystems können wir unseren Kunden ganzheitliche Lösungen mit einem 360°-Portfolio für agile Arbeitsplätze, effiziente Business-Applikationen sowie breitbandige Konnektivität und Infrastruktur bieten. Immer im Blick: Das Beste für den Kunden, aus einer Hand.

Ein aktuelles Beispiel: Unser neues Angebot „Zoom X“. Zoom war einer der Nummer-Eins-Enabler während der Pandemie und steht für Einfachheit und intuitive Bedienung. Mit Zooms digitaler Kollaborationslösung und dem Telekom-Netz bringen wir nun das Beste aus beiden Welten zusammen und schaffen einen Mehrwert für den Kunden. Neben dem sicheren Netz verantwortet die Telekom den Vertrag, die Auftragsbearbeitung, den flächendeckenden Service und die Abrechnung. Gemeinsam mit unserem Partner Zoom treiben wir so die Entwicklung innovativer Lösungen voran, die das neue Arbeiten erleichtern.



# 10. Handlungs- empfehlungen für die Praxis

# Tops und Flops – Erfolgreiche Investitionen und Fehlschläge

Im Rahmen der Tiefeninterviews wollten wir zum Abschluss von unseren Gesprächspartnern wissen, wie sie rückblickend Erfolge und Misserfolge bewerten, was die Top-Engpass- und Erfolgsfaktoren sind und welche Handlungsempfehlungen sie für die erfolgreiche Resilienz-Transformation haben.

**Homeoffice, Remote-Teams und die digitale Zusammenarbeit** mit Kunden und Partnern haben vieles verändert, vor allem in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitenden. Die mit Abstand erfolgreichste Investition in Digitalisierung ist die digitale Kollaboration im Inneren und nach außen. Dieser neue Stil der Zusammenarbeit wird nicht wieder aus den Unternehmen verschwinden.

**Digitales Marketing und digitaler Vertrieb** sowie Smarte Produkte & Services sind wichtige Projekte, mit denen die Unternehmen Erfahrungen gesammelt, Experimente gemacht und sich neue Fähigkeiten erschlossen haben.

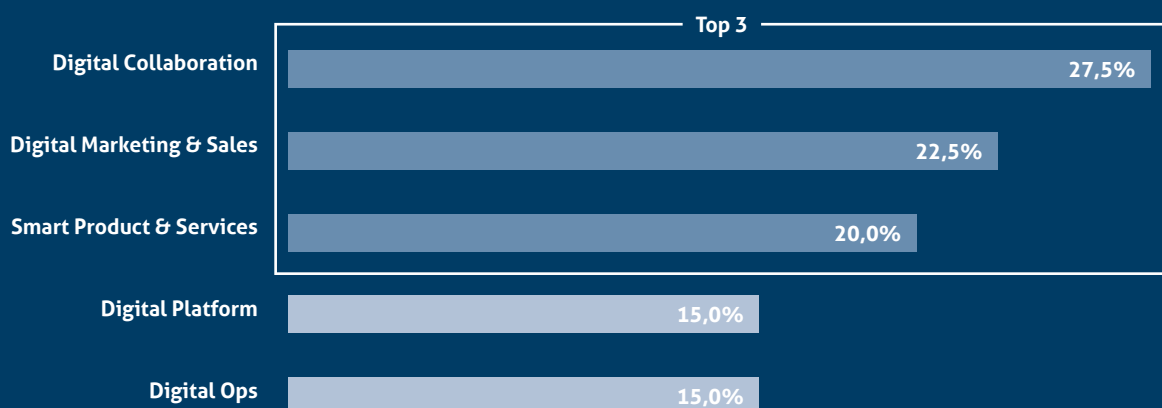
**Über Fehlschläge gibt es nicht viel zu berichten.** Jedes zweite Unternehmen gab an, keine gescheiterten Projekte zu haben. Das Erfolgsgeheimnis ist eine neue Fehlerkultur, betonten viele digitale Entscheider in unseren Tiefeninterviews. Für sie gilt die Einstein-Devise „Failure is success in progress“.

**Flops gab es vor allem in der Prozessdigitalisierung.** Die Gründe hier sind ein zu starker Fokus auf Technologie statt auf die Prozesse sowie die klassische Wasserfall-Methodik. Letztlich scheitern Projekte dann, wenn die Unternehmen auf das verzichten, was andere erfolgreich gemacht hat: die explorative Vorgehensweise.

**Digitale Kollaboration ist das erfolgreichste Digital-Invest**



*Welche Digital-Investments waren besonders erfolgreich? (Offene Frage, Mehrfachnennung)*



N=40

# Erfolgs- und Engpassfaktoren

Die digitalen Vorreiter sind sich einig und nennen als Top-Erfolgsfaktor ein bekanntes Schlagwort: Agilität. Die beiden größten Engpassfaktoren sind das Fehlen von qualifizierten Mitarbeitern und digitalen Talenten. Auch dies sind alte Bekannte, die unter dem viel zitierten Stichwort Fachkräftemangel zusammengefasst werden.

**Agile ist das dominante Führungsmodell.** In den Interviews für die erste Studie zu den digitalen Vorreitern kamen agile Methoden eher am Rande vor. In dieser Studie hat sich das Verhältnis zwischen klassischen Vorgehensweisen und Agilität genau umgekehrt.

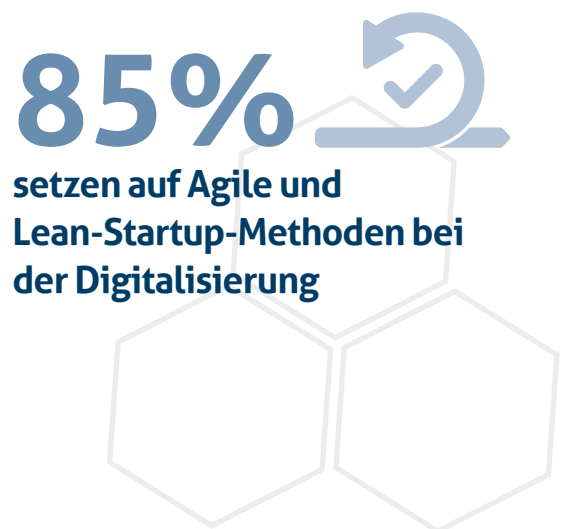
**Doch das Stichwort meint nicht nur agile Entwicklung** von innovativen Produkten, es geht auch um Agilität in der Führung und Lean Startup. Unternehmen mit diesem Führungsmodell gehen explorativ vor und setzen auf flache Hierarchien. Sie geben ihren Mitarbeitern große Freiräume für Experimente – inklusive der Freiheit zum Scheitern, um eine Korrektur zu ermöglichen.

**Die Besonderheit: Digitale Vorreiter folgen keinem festen Strickmuster.** Sie passen agile Methoden und Tools an ihre eigenen Bedürfnisse an. Auf diese Weise wird Business-Agilität das Fundament für Resilienz (siehe Kap. 5).

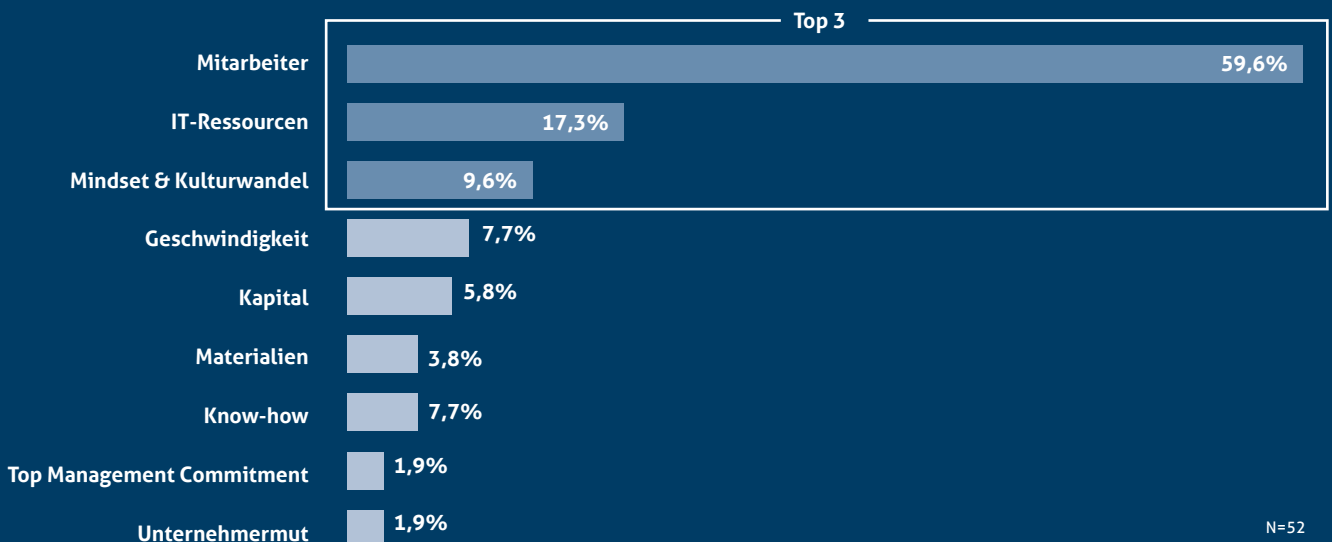
**Qualifizierte Mitarbeiter und digitale Talente fehlen im Mittelstand.** Dieser „Fachkräftemangel“ wird auch in vielen anderen Studien beklagt und hat letztlich den zweiten Engpassfaktor zur Folge. Denn auch die IT-Res-

sourcen sind knapp. Zwar sind Cloudservices schnell gebucht, doch sie müssen von Profis eingerichtet und verwaltet werden.

**Das falsche Mindset und eine wenig dialogorientierte Kultur** sind weitere Engpassfaktoren, die zu Widerständen im Inneren führen. Ein Gesprächspartner erzählte sogar, dass der Inhaber der limitierende Faktor ist.



## Was sind die wichtigsten Engpassfaktoren für die erfolgreiche digitale Transformation?



# Die Achillesferse der digitalen Transformation

Der Kulturwandel ist die Achillesferse und der größte Stolperstein der digitalen Transformation. Viele Befragungsteilnehmer gaben an, in dieser Hinsicht Lehrgeld gezahlt zu haben.

Sie ziehen daraus die Erkenntnis, in Zukunft den Fokus auf fünf zentrale Punkte zu legen:

1. **Kultur.** Mitarbeiter früher abholen, alle mitnehmen, mehr Dialog wagen.
2. **Führung.** Business & IT besser verzahnen. Betroffene Mitarbeiter die Veränderung mitgestalten lassen.
3. **Steuerung.** Budget- und Planungsorgien auf ein Minimum reduzieren, früher ins Handeln kommen.
4. **Customer Experience.** Prototypen früh am Kunden erproben. Leuchttürme skalieren.
5. **Strategie.** Es geht nicht allein: Smarte Services in Business-Ökosystemen entwickeln.

Wie gelingt die Transformation zu mehr Resilienz? Unsere Gespräche lassen eine Lernreise in drei Etappen erkennen: Stark von der Krise Betroffene müssen zunächst ihren Nordstern neu justieren. Weniger stark Betroffene können direkt mit der zweiten Etappe beginnen, um auf den Wachstumspfad zurückzukehren. Wer bereits zu den erfolgreichen Unternehmen gehört, kann sich auf die Skalierung digitaler Geschäftsmodelle fokussieren.

Diese Maßnahmen geben Unternehmen einige Leitlinien, um ihre Resilienz zu verstärken. Sie sollten zusätzlich durch einen Strategie-Mix abgestützt werden, mit denen die Unternehmen die richtige Abfolge von kurzfristigen Maßnahmen und Zukunftsinvestitionen finden.



## Aufbruch aus der Krise

- » Zielbild entwickeln, alles in Frage stellen. Das Wertvolle nicht aufgeben.
- » Entschlossene und experimentierfreudige Führung erhöht die Resilienz.
- » Feedback-Kultur als Game-Changer, die richtigen Mitarbeiter und Partner finden.
- » „Fix the Basics“, etwa Business & IT besser miteinander verzahnen.



## Rückkehr zum Wachstumspfad

- » Mit digitalen Kundenerlebnissen vom Wettbewerb absetzen.
- » Geschwindigkeit: Prozesse automatisieren und die digitale Zuverlässigkeit verbessern.
- » Datenplattformen und eine robuste digitale Infrastruktur steigern die Widerstandsfähigkeit.



## Wachstum skalieren

- » Mit datengetriebenen Entscheidungen resilienter werden.
- » Mehr digitale Wertschöpfung, Geschwindigkeit mit Ökosystem-Ansatz erhöhen.
- » Digitale Plattformen skalieren und kontinuierliche neue Fähigkeiten entwickeln.

# Der richtige Resilienz-Mix aus kurzfristigen Maßnahmen und Zukunftsinvestitionen

Das Drei-Horizonte-Modell von McKinsey hilft dabei, Handlungsfelder zu priorisieren und sich auf die richtigen Maßnahmen zu fokussieren. Die Unternehmen müssen zuerst absichern, was bereits da ist. Dann müssen sie fördern, was wächst und schließlich nach neuen Märkten Ausschau halten.



## Bestandsgeschäft absichern

**Fokus: Optimieren**  
(12 Monate)

- » **STRATEGIE-RESET:** Einen sinnstiftenden Zweck als Kompass entwickeln. → [Butlers](#)
- » **CX-FOKUS:** Bei der Kundenerfahrung ansetzen. → [Deutsche Familienversicherung](#)
- » **MINDSHIFT:** Eine Feedback-Kultur etablieren, die digitale Talente anzieht. → [DM](#)



## Wachstumsgeschäft fördern

**Fokus: Erweitern**  
(12-36 Monate)

- » **SMART SERVICE:** Nah am Kerngeschäft innovieren. → [BPW](#)
- » **AGILE TRANSFORMATION:** Strukturen und Hierarchien radikal verflachen. → [Scheidt&Bachmann](#)
- » **HYBRID WORK:** Arbeitsbedingungen für digitale Talente verbessern. → [pixum](#)



## Neue Märkte erschließen

**Fokus: Neu gestalten**  
(> 36 Monate)

- » **ECO statt EGO:** Digitale Ökosystem-Sichtweise etablieren. → [Fressnapf](#)
- » **DATA PLATFORM:** Datenarchitektur als Fundament entwickeln. → [DuMont](#)
- » **ADVANCED ANALYTICS+AI:** Schnell lernende Organisation werden. → [Fiege](#)

Die einfachste Regel für das Setzen von Prioritäten ist die **60:30:10-Regel**, die Investitionen, Ressourcen und Personal auf unterschiedliche Maßnahmenbündel aufteilt:

**60%**

Mit Digital-Marketing & Vertriebspraktiken das Bestandsgeschäft absichern.

**30%**

Mit Investitionen in digitale Geschäftsmodelle nah am Kerngeschäft Wachstum fördern.

**10%**

Neue Märkte mit digitaler Diversifikation erschließen.

## Partner



## Über die Studienreihe

Seit 2018 führen wir den wissenschaftlichen Nachweis der Digitalen Dividende mit CxO-Befragungen im deutschen Mittelstand. In zwei empirischen Studien konnten wir zeigen: Digitalisierung im Mittelstand lohnt sich, die digitalen Vorreiter erzeugen damit einen hohen Wertbeitrag.

