



Digitalisierung im Mittelstand: Hürden überwinden, Potenziale nutzen

AK Werteorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen *

Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor herausfordernde Aufgaben. Das Konzept des Blitzscalings, wie von Hoffmann und Yeh (2018) propagiert, sowie die die mit vielen digitalen Geschäftsmodellen einhergehende "The Winner Takes It All"-Logik können Märkte innerhalb kürzester Zeit grundlegend verändern. Die Agilitätsanforderungen digitaler Geschäftsmodelle stehen oft im Widerspruch zu den auf Stabilität, Repetitivität und Compliance ausgerichteten Unternehmensstrukturen, wie sie sich insbesondere in vielen mittelständischen Unternehmen finden. Die technischen Anforderungen für Daten- und Automatisierungsinitiativen überfordern häufig bestehende Systemlandschaften sowie die Vorstellungskraft der Führungsebene. Hinzu kommen Herausforderungen wie Cybersecurity-Risiken, Fachkräftemangel und hohe – und für mittelständische Unternehmen vielfach „zu hohe“ – Investitionskosten für neue Technologien.

Gleichzeitig eröffnet die Digitalisierung Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten. Sie können Digitalisierung nutzen, um Prozesse zu automatisieren und erhebliche Effizienzgewinne zu erzielen. Durch strategische Digitalisierungsinitiativen können Geschäftsmodelle neu ausgerichtet und von bis dato unbekanntem Skalierungseffekten profitieren (Rapp et al. 2024; Fischer und Rapp 2024). In beiden Fällen ist die Entwicklung zu einem datengetriebenen Unternehmen entscheidend, um die entsprechenden Vorteile zu realisieren.

In Anbetracht dieser Herausforderungen priorisieren Führungskräfte Digitalisierungsinitiativen und die Transformation hin zu einer "data-driven company" (z.B. Horvath 2023). Sie erhoffen sich dabei insbesondere eine

* AK Werteorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen | Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. | sg@schmalenbach.org
Federführende Autoren: Dr. Wolfgang Neumann, SYNLAB Holding Deutschland GmbH | Prof. Dr. Marc Steffen Rapp (AK-Leiter), Philipps-Universität Marburg | Claudio Di Vincenzo, ParshipMeet Group | Jens Wilmesmeier-Marx, MAIT Gruppe
Die Autoren bedanken sich bei den Mitgliedern des Arbeitskreises für wertvolle Impulse und Hinweise zu dem Thema und den Beitrag.

verbesserte Entscheidungsqualität, Entscheidungsunterstützung und Planung (siehe Abbildung 1).



Abb. 1: Vorteile der Transformation in ein datengetriebenes Unternehmen (Horváth (2024)).

Trotzdem bleibt festzuhalten, dass Digitalisierungsprojekte oft die versprochenen Vorteile nicht realisieren, insbesondere im Mittelstand. Wesentliche Hürden sind unklare oder nicht definierte Use-Cases, eine mangelhafte Datenkultur und eine problematische Dateninfrastruktur. Unternehmen, die Digitalisierungsinitiativen erfolgreich umsetzen wollen und von den Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren möchten, müssen sich jeder einzelnen dieser Herausforderungen stellen.

Im Folgenden diskutieren wir anhand von drei Thesen die identifizierten Herausforderungen für mittelständische Unternehmen sowie vielversprechende Lösungsansätze.

These 1: Digitalisierung verlangt Fokus – Kundenfokus oder ein anderes, fest definiertes Optimierungsziel

Angesichts der Komplexität und Ressourcenintensität von Digitalisierungsprojekten ist es entscheidend, dass Organisationen einen klaren Fokus setzen, um die versprochenen Vorteile zu realisieren. Dieser klare Fokus manifestiert sich in verschiedenen Schlüsselementen einer effektiven Digitalisierungsstrategie, darunter Ressourcenoptimierung, strategische Ausrichtung, Kundenorientierung, Messbarkeit und Bewertung sowie die Konzentration von Maßnahmen.

- **Ressourcenoptimierung:** Eine effektive Digitalisierungsstrategie erfordert eine gezielte Zuweisung von Ressourcen, einschließlich finanzieller Mittel, Zeit und Mitarbeiterengagement. Durch einen klaren Fokus auf den Kunden oder ein anderes spezifisches Optimierungsziel können diese Ressourcen effizienter eingesetzt werden.
- **Strategische Ausrichtung:** Die Digitalisierung sollte mit den übergeordneten Geschäftszielen und -strategien einer Organisation übereinstimmen. Ein klar definierter Fokus hilft dabei sicherzustellen, dass die Digitalisierungsbemühungen diese strategischen Ziele unterstützen und nicht von ihnen ablenken.

- **Kundenorientierung:** In einer zunehmend digitalisierten Welt ist die Kundenorientierung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Durch den Fokus auf den Kunden können Organisationen sicherstellen, dass ihre digitalen Initiativen darauf ausgerichtet sind, den Kundenwert zu steigern und ihre Bedürfnisse besser zu erfüllen.
- **Messbarkeit und Bewertung:** Ein klar definierter Fokus erleichtert die Messung und Bewertung des Fortschritts. Indem klare Ziele und Metriken festgelegt werden, können Organisationen den Erfolg ihrer Digitalisierungsbemühungen effektiv überwachen und anpassen.
- **Konzentration von Maßnahmen:** Digitalisierung ist ein komplexer Prozess, der verschiedene Aspekte eines Unternehmens betrifft. Durch die Festlegung eines klaren Fokus können Organisationen sicherstellen, dass ihre Maßnahmen nicht zu stark fragmentiert werden und dass sie sich auf die Bereiche konzentrieren, die den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Insgesamt ist ein klar definierter Fokus, sei es auf den Kunden oder auf ein anderes spezifisches Optimierungsziel, entscheidend, um sicherzustellen, dass die Digitalisierungsbemühungen einer Organisation effektiv sind und den gewünschten Nutzen liefern.

These 2: Um erfolgreich mit Daten zu digitalisieren, muss im Unternehmen auf allen Ebenen eine Datensprachfähigkeit bestehen, um kompetent die Chancen zu heben

Um die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und den richtigen Fokus in der Digitalisierung zu setzen, müssen die Auswirkungen, Realisierungsoptionen und -wahrscheinlichkeiten sowie die Kosten abgeschätzt werden. Hier stößt die digitale Transformation häufig auf ein entscheidendes Hindernis: die mangelnde Datenkompetenz der Führungskräfte, die die Entscheidungen treffen. Den Führungskräften fehlen oft die eigene Vorstellungskraft und ein Erfahrungshintergrund, um inhaltlich fundierte Entscheidungen zu diesen Themen zu treffen. Dieses Defizit behindert ihre Fähigkeit, den digitalen Transformationsprozess kreativ und effektiv zu navigieren.

"Information is the oil of the 21st century, and analytics is the combustion engine", sagte Peter Sondergaard, ehemaliger Senior Vice President und Chief Research Officer bei Gartner, auf einer Konferenz im Jahr 2011. Dieses "Öl" bleibt jedoch für viele Unternehmen ungenutzt, da die Führungskräfte Schwierigkeiten haben, seine Kraft effektiv zu nutzen. Voraussetzung für die Nutzung der Kraft von Daten ist eine unternehmensweite Datenkompetenz. Datenkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Daten zu verstehen, zu interpretieren und effektiv zu nutzen. Sie umfasst eine Reihe von Fähigkeiten, einschließlich der Datenerfassung, -analyse, -interpretation und -kommunikation. Führungskräfte, die als Visionäre und Entscheidungsträger die digitale Entwicklung ihrer Unternehmen gestalten, spielen eine zentrale Rolle bei der Förderung der unternehmensweiten Datenkompetenz und darauf aufbauend einer datengesteuerten Kultur. Doch

vielen Führungskräften mangelt es an Datenkompetenz, was dazu führt, dass sie den Wandel nicht effektiv gestalten und steuern können.

Um die Lücke in der Datensprachfähigkeit von Führungskräften zu schließen und eine erfolgreiche digitale Transformation zu gewährleisten, können Unternehmen die folgenden Maßnahmen umsetzen:

- umfassende Datenkompetenzschulung: Unternehmen sollten umfassende Schulungsprogramme zur Datenkompetenz für Führungskräfte anbieten, die Themen wie Datenerfassung, -strukturen, -analyse, -verarbeitung, -interpretation und -kommunikation abdecken.
- Förderung einer datengesteuerten Kultur: Unternehmen müssen eine datengesteuerte Kultur innerhalb der Organisation fördern und die Bedeutung von Datenkenntnissen für alle Mitarbeiter, einschließlich der Führungskräfte, hervorheben.
- Betonen der Vorbildfunktion von Führungskräften: Führungskräfte sollten ihr Engagement für die datengesteuerte Transformation und Digitalisierung aktiv demonstrieren, indem sie Daten in ihre täglichen Entscheidungsprozesse einbeziehen, Datenerkenntnisse öffentlich diskutieren, sich für datengesteuerte Ansätze im gesamten Unternehmen einsetzen und Themen der Digitalisierung in ihre Arbeitsbereiche integrieren.

In Anbetracht dieser Herausforderungen ist klar: "Without data literacy, leaders will struggle to thrive in today's analytics economy, which will impact how much they can effectively drive any cultural data changes across their organizations" (Kahled und Probert 2021). Die mangelnde Datenkompetenz der Führungskräfte kann sich nachteilig auf Initiativen zur digitalen Transformation auswirken, indem sie Zögern, ineffektive Fahrpläne und mangelndes Engagement verursacht. Es ist daher unerlässlich, dass Führungskräfte die "digitale Sprache" beherrschen, um den Wandel zu leiten und erfolgreich umzusetzen.

These 3: Der Erfolg von Digitalisierungsinitiativen in einer Organisation ist abhängig von der Daten- und Informationsqualität

Die Daten- und Informationsqualität in einem Unternehmen bilden die Grundpfeiler einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie. Der Erfolg eines Unternehmens hängt unter anderem vom Vertrauen der Führungskräfte in die Glaubwürdigkeit und Verfügbarkeit von Daten und Informationen ab. Durch inkonsistente oder fehlerhafte Daten können nicht nur falsche Entscheidungen getroffen werden, sondern Unternehmen riskieren auch den Verlust von Kunden, Rufschädigung oder das Nichterfüllen regulatorischer Anforderungen. Nur auf der Grundlage korrekter Daten können Menschen die richtigen Entscheidungen treffen (Harald 2020).

Jedoch werden Probleme und Herausforderungen in Bezug auf das Qualitätsniveau von Daten oft relativ spät erkannt und reaktionär behandelt (Hildebrand, Gebauer und Mielke 2021). Prozessoptimierungen und Anpassungen im Rahmen der digitalen Transformation gehen vermehrt einher, um die notwendige Daten- und Informationsqualität zu gewährleisten (Otto und Legner 2016). Zudem wird die Sicherstellung der Informations-

und Datenqualität in immer mehr Organisationen als eigenständige Managementaufgabe von großer Bedeutung erkannt (Hildebrand, Gebauer und Mielke 2021).

Dies kann beispielsweise durch eine solide Data-Governance-Strategie gewährleistet werden, in der Prozesse, Verantwortlichkeiten und der Nutzen von Daten erfasst werden. Klare Zuständigkeiten und eine Eskalationsfunktion im Datenmanagement sind für eine effiziente Datengenerierung unerlässlich. Die Aufgabe von Führungskräften besteht daher nicht nur in der Überwachung oder Bewertung von Daten, sondern auch in der Etablierung einer Daten-Governance, die die Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen verteilt und klare Zuständigkeiten festlegt. Somit wird deutlich, wie bereits in These zwei erwähnt, dass eine digitale Transformation nur im Zusammenspiel mit Führungskräften zu realisieren ist, die Kompetenzen in diesem Bereich vorweisen können.

Das Stammdaten- und Datenqualitätsmanagement ist jedoch nicht die einzige Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen. Auch das Filtern der Daten nach ihrer Wesentlichkeit ist entscheidend für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie. Wie bereits in These eins herausgearbeitet wurde, sollte eine Digitalisierungsstrategie mit den übergeordneten Geschäftszielen einer Organisation im Einklang stehen. Auch bei der Datensichtung und -verwertung sollten diese Ziele nicht aus dem Blick geraten, um das strategische Gesamtziel nicht zu gefährden. Nicht alle verfügbaren Daten bringen einen Mehrwert für das Unternehmen. Der Nutzen bzw. Wertbeitrag der Daten muss im Vorfeld bewertet werden, um die hohe Komplexität bei Digitalisierungsprojekten zu reduzieren und Kostentreiber zu vermeiden. Eine effiziente und effektive Ressourcenverteilung in Bezug auf Finanzmittel, Mitarbeiter- und Zeitressourcen ist daher bei der Datensichtung und -aufbereitung von entscheidender Bedeutung.

Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung bietet Unternehmen zahlreiche Chancen, ist jedoch auch mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden, die sich aus der Komplexität und Ressourcenintensität von Digitalisierungsinitiativen ergeben. Dieser Debattenbeitrag identifiziert und diskutiert drei wesentliche Herausforderungen für mittelständische Unternehmen: Digitalisierungsziele, Datensprachfähigkeit und Datenqualität.

Unternehmen, die Digitalisierungsinitiativen erfolgreich umsetzen und von den Chancen der Digitalisierung profitieren wollen, müssen sich diesen Herausforderungen stellen und die Voraussetzungen schaffen, um die offensichtlichen Potenziale zu nutzen. Konkret gilt es zu beachten, dass:

- Digitalisierungsinitiativen nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern integraler Bestandteil der Gesamtstrategie sein müssen. Ein klar definierter Fokus ist entscheidend für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten. Die weiter oben genannten Schlüsselemente einer effektiven Digitalisierungsstrategie bieten einen Rahmen, um diesen Fokus zu setzen und die versprochenen Vorteile zu realisieren.
- die Datensprachfähigkeit und Kenntnisse über Optionen der Digitalisierung im Unternehmen in der Breite, insbesondere bei den potenziellen und aktiven Führungskräften, gefördert werden müssen. Insbesondere

für jüngere oder potenzielle Führungskräfte kann es sinnvoll sein, sie aktiv und verpflichtend über einen ausreichend langen Zeitraum in Daten- und Digitalisierungsprojekte einzubinden – ähnlich wie internationale berufliche Aufenthalte in vielen Unternehmen für die Karriereentwicklung gefordert werden.

- die Datenqualität entscheidend für den Erfolg des Digitalisierungsprozesses ist. Eine solide Datenqualität schafft Vertrauen im Unternehmen und ermöglicht datenbasierte Entscheidungen, die zu Ressourcengewinnen führen. Zudem gewährleistet ein Fokus auf gute Datenqualität, dass die Wertigkeit der zu nutzenden Daten bereits im Vorfeld analysiert und bestimmt wurde. Dies stellt sicher, dass die Digitalisierungsstrategie mit den übergeordneten Geschäftszielen einer Organisation harmonisiert. Eine Data Governance-Strategie unterstützt dabei, einheitliche, standardisierte Prozesse und Verantwortlichkeiten für eine Organisation festzulegen.

Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und entsprechende Maßnahmen initiieren, werden unserer Erfahrung nach deutlich besser in der Lage sein, die Potenziale von Digitalisierungsoptionen zu nutzen. Dies gilt sowohl für Themen der Automatisierung als auch für Themen, die das Geschäftsmodell als Ganzes betreffen.

Literatur

- Díaz, A., K. Rowshankish, T. Saleh. 2018. Why data culture matters. *McKinsey Quarterly* (3): 37-53.
- Fischer, L., M.S. Rapp. 2024. Digitalisierung, Governance und Unternehmensperformance. *Corporate Finance* vom 28.03.2024 (03-04): 89-94.
- Fortmann, H. R. 2020. *Digitalisierung im Mittelstand. Trends, Impulse und Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hildebrand, K., M. Gebauer, M. Mielke. 2021. *Daten- und Informationsqualität: Die Grundlage der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffman, R., C. Yeh. 2018. *Blitzscaling – The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. New York/Hamburg: HarperCollins.
- Horváth. 2023. *Horváth CFO Studie 2024: The CFO's path to a data-driven company*. [online] <https://www.horvath-partners.com>.
- Khaled, Z., C. Probert. 2021. *Data literacy – the key to unlocking a data driven organization*. [online] <https://www.capco.com/intelligence/capco-intelligence/data-literacy-the-key-to-unlocking-a-data-driven-organization>.
- McAfee, A.P., E. Brynjolfsson. 2012. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review* 90(10): 60-68.
- Otto, B., C. Legner. 2016. Datenqualitätsmanagement für den Industriebetrieb. *Controlling* 28(10): 550-557.

Rapp, M.S., L. Fischer, M. Schlosser, M. Wolff. 2024. *Mitbestimmung und Transformation am Beispiel strategischer Digitalisierungsinitiativen: Eine empirische Analyse der Wirkung unternehmerischer Mitbestimmung*. Hans-Böckler-Stiftung [im Erscheinen].