

Ein Bericht der Economist Intelligence Unit



## DIGITALISIERUNG DER IT

Katalysatoren für Wachstum

### Wie IT-Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen die digitale Transformation unterstützen können

**D**ie digitale Transformation wird oftmals als Kampf zwischen kleinen Start-ups und großen Unternehmen betrachtet. Es gibt jedoch Millionen von Unternehmen zwischen diesen beiden Kategorien, für die die Möglichkeiten digitaler Technologien und ihre Auswirkungen ebenso vielversprechend sind.

Eine von The Economist Intelligence Unit (EIU) im Auftrag von SAP durchgeführte Umfrage unter Führungskräften mit 201 Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 250 bis 500 Mio. US-Dollar zeigt, dass die digitale Transformation bei diesen mittelständischen Unternehmen eine hohe Priorität genießt.

Laut der Umfrage haben mittelständische Unternehmen in den vergangenen drei Jahren hauptsächlich in kundenorientierte digitale Initiativen investiert, insbesondere im Bereich soziale Medien. In jüngster Zeit hingegen steht die Verbesserung der Produkte sowie der Daten- und Informationsnutzung ganz oben auf der Prioritätenliste.

Digitalisierungsinitiativen in mittelständischen Unternehmen gehen seltener von der IT-Abteilung als von anderen Abteilungen mit Unterstützung von IT. Allerdings sind IT- und sonstige Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen weniger zufrieden mit dem Beitrag der IT zur digitalen Transformation als in großen Unternehmen. Sie würden sich wünschen, dass die IT-Abteilung eine wichtigere Rolle spielt und digitale Technologien schneller eingeführt werden. Dabei soll die IT die Flexibilität des Unternehmens verbessern und die entsprechenden digitalen Technologien auswählen und implementieren.

Damit die IT-Abteilung ihre Erfahrung und ihr Wissen bestmöglich einsetzen kann, muss sich das Unternehmen als Ganzes entwickeln, nicht nur die IT-Abteilung. Unsere Umfrageergebnisse legen nahe, dass die IT-Führungskräfte sich mit anderen Führungskräften über die Transformationsstrategie austauschen und basierend darauf ein Modell für eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit einführen sollten, das im gesamten Unternehmen zur Anwendung kommen kann.

Gesponsert von



## Digitale Transformation in mittelständischen Unternehmen

Weniger als ein Viertel der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 250 und 500 Mio. US-Dollar (22 %) sind der Ansicht, dass die digitale Transformation in ihrem Unternehmen höchste strategische Priorität hat. 42 % sagen, dass dieses Vorhaben eine relativ hohe strategische Priorität genießt (siehe Abbildung 1).

Die Ziele, die diese kleineren Unternehmen mithilfe der digitalen Transformation erreichen möchten, ähneln denen größerer Unternehmen. Auf die Frage nach den Hauptzielen ihrer Initiativen zur digitalen Transformation antworten die Befragten aus mittelständischen Unternehmen am häufigsten mit „Verbesserung der Datennutzung in unserem Unternehmen“ (42 %) und „Verbesserung unserer Produkte und Dienstleistungen mithilfe digitaler Technologie“ (41 %).

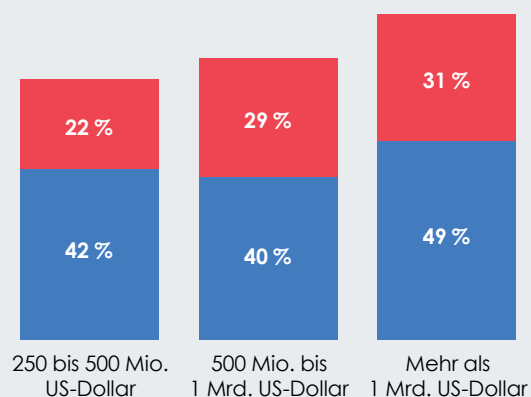
Befragte aus kleineren Unternehmen (35 %) nennen jedoch häufiger als Befragte aus größeren Unternehmen (29 %) die Transformation des Geschäftsmodells als Hauptziel. Dies ist ein positives Zeichen: Die International Data Corporation (IDC), ein US-amerikanisches Marktforschungsunternehmen, ist der Ansicht, dass Unternehmen nur durch die Transformation ihres zugrunde liegenden Geschäftsmodells – einschließlich Prozessen, Entscheidungsfindung und Organisationsstruktur – in der Lage sind, in der digitalen Wirtschaft wettbewerbsfähig zu sein. „Um in ... intelligenten Märkten wettbewerbsfähig zu sein, ist es wichtig, dass die Unternehmen ihr Geschäftsmodell transformieren.“<sup>1</sup>

Abbildung 1

### Welche Priorität haben die digitalen Initiativen Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen strategischen Zielsetzungen?

(% der Befragten nach Unternehmensgröße)

■ Relativ hohe strategische Priorität  
■ Höchste strategische Priorität



Quelle: The Economist Intelligence Unit.

Sicherlich sehen viele mittelständische Unternehmen digitale Technologien als Gelegenheit, ihr Geschäftsmodell zu transformieren. Vectus, ein indischer Hersteller von Rohranlagen und Wassertanks, überlässt den Vertrieb derzeit hauptsächlich Einzelhändlern oder Distributoren. Das Unternehmen plant die Transformation seines Geschäftsmodells durch den Aufbau eines Online-Netzwerks von lokalen Klempnern und möchte so direkte Verbindungen zu den Kunden herstellen. Das Unternehmen plant eine Zusammenarbeit mit der Regierung, um Klempner landesweit zu zertifizieren, mit den eigenen Produkten vertraut zu machen und einen mobilen Dienst anzubieten, der es Unternehmen oder Hauseigentümern erlaubt, gegebenenfalls einen zertifizierten Klempner vor Ort ausfindig machen zu können. „Wir können auf diese Weise den Endkunden über einen neuen Kanal erreichen“, erläutert Manish Sinha, Leiter der IT-Abteilung bei Vectus.

<sup>1</sup> <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25668615>

## Bisherige Fortschritte

Bisher haben mittelständische Unternehmen ihre digitalen Initiativen auf den Kunden ausgerichtet: 64 % der Befragten geben an, dass ihre Unternehmen in den vergangenen drei Jahren neue kundenorientierte digitale Kanäle geschaffen haben. Das sind 9 % mehr als bei den Befragten aus umsatzstärkeren Unternehmen. 63 % geben an, dass sie neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die sie nur dank digitaler Technologien bereitstellen können – das sind wiederum 5 % mehr als unter anderen Befragten.

Diese Kundenorientierung zeigt sich auch in den Investitionen, die mittelständische Unternehmen in den letzten Jahren in digitale Technologien getätigt haben. Am häufigsten wurde von mittelständischen Unternehmen im vergangenen Jahr in soziale Medien investiert. Dies gaben 73 % der Befragten aus mittelständischen Unternehmen an, im Vergleich zu 66 % der Befragten aus anderen Unternehmen.

Ein Unternehmen, für das die sozialen Medien eine wichtige Komponente der digitalen Transformation darstellen, ist Skullcandy, der in den USA ansässige Hersteller von Kopfhörern. Das Unternehmen bewirbt bestimmte Produkte über soziale Medien, wie zum Beispiel von Prominenten entworfene Kopfhörer. Außerdem positioniert sich das Unternehmen über die sozialen Medien im eigenen Online-Magazin Stayloud als Lifestylemarke. Soziale Medien stellen für Skullcandy eine reiche Quelle für Kundenfeedback dar und die IT-Abteilung unterstützt den Kundenservice dabei, dieses Feedback besser zu nutzen. „In allen sozialen Medien finden Sie eine breite Palette: von gelegentlichen Schimpftiraden bis hin zu Fragen und Problemen. Beispielsweise bitten neue Käufer um Hilfe, wie sie ihre Kopfhörer mit Videospiele nutzen können“, so Mark Hopkins, IT-Leiter bei Skullcandy.

„Viele Dinge fallen dabei unter den Tisch, da wir derzeit noch nicht aktiv nach solchen Sachen suchen.“ Zurzeit arbeitet das Unternehmen an Tools, die eine automatische Suche nach solchen Nachrichten mithilfe von Schlüsselwörtern und die Weiterleitung dieser Nachrichten an den Kundenservice ermöglichen. „In diesem Bereich erhoffen wir uns in diesem Jahr große Veränderungen“, erläutert Hopkins.

Ein weiterer wichtiger Bereich für mittelständische Unternehmen ist der M-Commerce. 70 % der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen Investitionen in mobile Technologie getätigt hat. Dieser Fortschritt ist erfreulich. Und bei den Unternehmen mit einem Umsatz von über 500 Mio. US-Dollar liegt dieser Wert sogar bei 82 %. M-Commerce ist das am schnellsten wachsende Segment des Online-Handels und in vielen aufstrebenden Märkten ist die mobile Nutzung bereits die Hauptplattform für jedes digitale Unternehmen. Mittelständische Unternehmen, die mobile Technologie bisher noch nicht für sich nutzen, sollten sich darüber ernsthaft Gedanken machen.

## Die Rolle der IT

Eine Herausforderung für Unternehmen jeder Größe besteht darin, digitale Initiativen effektiv umzusetzen. Laut der Umfrage ist die Zufriedenheit mit den Initiativen bei den mittelständischen Unternehmen am geringsten: Nur 17 % der Befragten halten die Initiativen ihres Unternehmens für hocheffektiv, im Vergleich zu 27 % der Befragten in umsatzstärkeren Unternehmen (siehe Abbildung 2).

Eine Erklärung für diese mangelnde Effektivität ist die fehlende strategische Übersicht bei diesen digitalen Projekten. Nur 7 % der Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen sind der Meinung, dass ihr Arbeitgeber über eine unternehmensweite Strategie für die digitale Transformation verfügt. Bei größeren Unternehmen liegt dieser Wert bei 28 %. Wie der EIU-Bericht „Digitalisierung der IT“ zeigt, bezeichnen Führungskräfte in Unternehmen mit einer klaren digitalen Strategie ihre digitalen Initiativen weit häufiger als effektiv.

Diese Tatsache wird dadurch kompensiert, dass die Geschäftsführer von kleineren Unternehmen häufiger direkt für digitale Initiativen verantwortlich sind: 27 % der Befragten aus mittelständischen Unternehmen geben an, dass der Geschäftsführer für diese Initiativen zuständig ist. Bei größeren Unternehmen geben dies nur 18 % der Befragten an. Laut George Westerman, dem zuständigen Wissenschaftler für die MIT-Sloan-Initiative zur digitalen Wirtschaft, ist es für den Erfolg von digitalen Transformationen sehr wichtig, dass die Geschäftsführung diese zu ihrem Anliegen macht. „Transformationen benötigen Führungspersonen, die sie vorantreiben. Es wird gerade viel von Bottom-up-Innovation gesprochen. Doch diejenigen Unternehmen, die in der digitalen Wirtschaft zu den erfolgreichsten gehören, wählen ausnahmslos einen Top-down-Ansatz.“

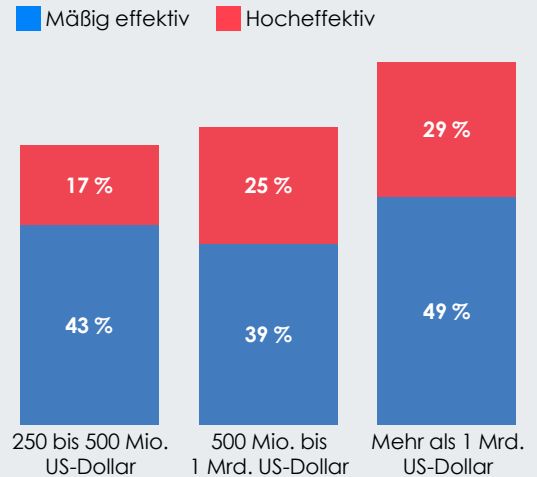
Wie bei größeren Unternehmen gibt es auch bei mittelständischen Unternehmen erhebliche Unterschiede in der Umsetzung digitaler Initiativen. Am häufigsten werden digitale Initiativen von einzelnen Abteilungen ins Leben gerufen, die dabei von der IT-Abteilung unterstützt werden (32 %). Am zweithäufigsten werden diese Initiativen von der IT-Abteilung geleitet (23 %).

Es ist nicht unbedingt schlecht, wenn die IT-Abteilung die digitale Transformation nicht anführt, solange sie sich effektiv daran beteiligt. Westerman formuliert es folgendermaßen: „Zwar führt die IT-Abteilung nicht immer die digitale Transformation an, doch sie ist immer Teil der Konversation über eine erfolgreiche Umsetzung der Transformation im Unternehmen.“

Die IT-Abteilungen in mittelständischen Unternehmen könnten sich jedoch mehr in diese Konversation einbringen. Nur 40 % der Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen sind mit dem Beitrag ihrer IT-Abteilung zufrieden. Dem gegenüber stehen 45 % der Führungskräfte in Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. US-Dollar und 52 % der Führungskräfte in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 1 Mrd. US-Dollar (siehe Abbildung 3).

Abbildung 2

**Wie würden Sie die Effektivität der digitalen Initiativen Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren beschreiben?**  
(% der Befragten nach Unternehmensgröße)



Quelle: The Economist Intelligence Unit.

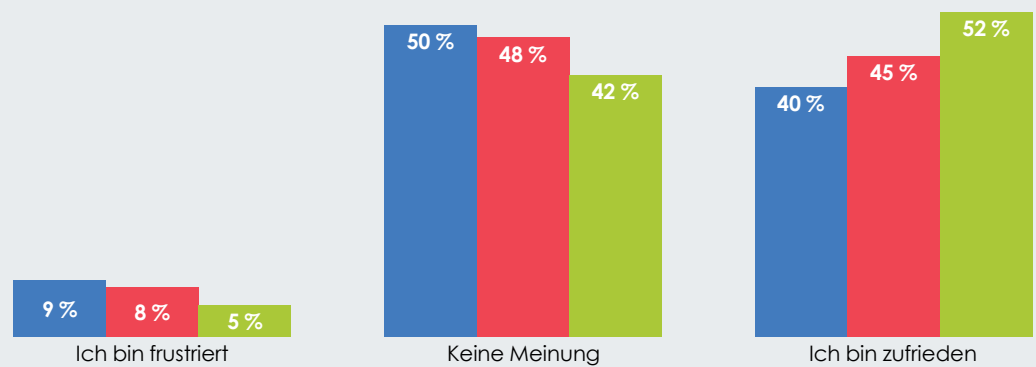
Die Zufriedenheit bei Führungskräften aus der IT und aus anderen Abteilungen ist in mittelständischen Unternehmen gleich hoch. Offensichtlich wissen die IT-Führungskräfte in kleineren Unternehmen, dass ihre Abteilung mehr zur Unterstützung der digitalen Transformation beitragen kann. Aber wie genau soll diese Unterstützung aussehen?

Abbildung 3

**Welche Aussage kommt Ihrer Meinung über die Beteiligung der IT-Abteilung an digitalen Initiativen am nächsten?**

(% der Befragten nach Unternehmensgröße)

■ 250 bis 500 Mio. US-Dollar ■ 500 Mio. bis 1 Mrd. US-Dollar ■ Über 1 Mrd. US-Dollar



Quelle: The Economist Intelligence Unit.

## Die ideale Einbindung der IT-Abteilung

Auf die Frage, welche Fähigkeiten für den Erfolg digitaler Initiativen am wichtigsten sind, lautet die häufigste Antwort von Befragten aus kleineren Unternehmen: „eine höhere Agilität des Unternehmens“. Diese Einstellung ist in Unternehmen aller Größen vorherrschend: Das Tempo digitaler Innovationen verlangt den Unternehmen mehr Geschwindigkeit und Flexibilität ab.

Nahezu vier von zehn Führungskräften in mittelständischen Unternehmen (39 %) geben an, dass die IT eine führende Rolle bei der Verbesserung der Agilität im Unternehmen übernehmen sollte. Diese Sichtweise wird von IT-Führungskräften etwas häufiger vertreten als von Führungskräften anderer Abteilungen (42 % im Vergleich zu 37 %). Doch nur 9 % der Befragten in mittelständischen Unternehmen sind der Meinung, dass die IT-Abteilung in ihrem Unternehmen diese Rolle auch ausfüllt.

Darüber hinaus glauben 40 % der Befragten, dass ihre IT-Abteilung die führende Rolle bei der Auswahl, Implementierung und Integration von digitalen Technologien übernehmen sollte – aber nur 14 % geben an, dass sie dies auch tatsächlich tut. Zudem sind 29 % der Führungskräfte der Ansicht, dass ihre IT-Abteilung bei der Suche nach Innovationsmöglichkeiten die Hauptrolle spielen sollte, doch lediglich 3 % können bestätigen, dass dies auch tatsächlich der Fall ist.

Trotz dieser Diskrepanzen passen sich die IT-Abteilungen der mittelständischen Unternehmen allmählich an das digitale Zeitalter an: 85 % der Befragten geben an, dass sich die Arbeitsweise in der IT-Abteilung in den letzten drei Jahren zur Unterstützung digitaler Initiativen geändert hat (siehe Abbildung 4). Ein geringerer Anteil der Befragten in mittelständischen Unternehmen (37 %) als in größeren Unternehmen (49 %) gibt an, dass die IT-Abteilung ihre Arbeitsweise vollkommen oder erheblich geändert hat. Die eingeschränkte Einführung neuer Methoden, wie zum Beispiel Agile-Entwicklung (16 %) und DevOps (17 %), legt nahe, dass diese Anpassung nicht so schnell vonstatten geht, wie sie es sollte.

Auf die Frage, welche Maßnahmen die IT-Abteilung dabei unterstützen würden, ihre Rolle auf ideale Weise auszufüllen, geben 44 % der Befragten die Entwicklung und Implementierung einer Strategie zur digitalen Transformation an (häufigste Antwort). Die IT-Abteilung muss daran mitwirken, die Strategie selbst sollte jedoch am besten von der Geschäftsleitung ausgehen.

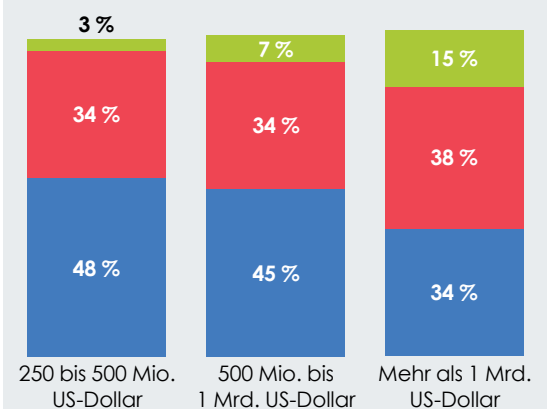
Die zweitwichtigste Maßnahme ist die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen der IT und anderen Abteilungen (39 % der Befragten). Die digitale Entwicklung erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen, und das oft in kleinen, agilen und interdisziplinären Teams. Als Vax, der britische Hersteller von Haushaltsgeräten, ein Omnichannel-

Abbildung 4

**In welchem Umfang hat die IT-Abteilung Ihres Unternehmens Ihrer Meinung nach in den letzten drei Jahren ihre Arbeitsweise verändert, um digitale Initiativen zu unterstützen?**

(% der Befragten nach Unternehmensgröße)

■ Erheblich verändert ■ Vollkommen verändert  
■ In beschränktem Maße verändert



Quelle: The Economist Intelligence Unit.

Projekt zur Verbesserung der Kundenerfahrung einführte, mussten die Mitarbeiter der IT-Abteilung „sich mit den Abteilungen mit Kundenkontakt zusammensetzen und sie über ihre Ziele befragen“, erinnert sich IT-Leiter Nigel Aitchison. Eine enge Zusammenarbeit erfordert dabei genau so große Bemühungen vonseiten der operativen Ebene wie von der IT-Abteilung.

Die Anpassung an die digitale Transformation ist nicht Aufgabe der IT-Abteilung allein: Das Unternehmen als Ganzes muss sich so weit entwickeln, dass die IT ihre Erfahrung und Fachkenntnisse am effektivsten einbringen kann. Der wertvollste Beitrag der IT-Führungskräfte zur digitalen Transformation in mittelständischen Unternehmen ist die Abstimmung mit anderen Führungskräften in Bezug auf eine zugrunde liegende Strategie, die eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördert.

Mittelständische Unternehmen haben vielleicht nicht die Größe und das Budget von Großunternehmen, aber in der digitalen Wirtschaft profitieren sie von gewissen Vorteilen: Sie können agiler als große Unternehmen sein und sie verfügen über etabliertere Kundenbeziehungen als das typische Start-up-Unternehmen. Die IT-Abteilungen in mittelständischen Unternehmen haben Fortschritte erzielt, aber sie sollten die Möglichkeiten der digitalen Technologien nutzen, um sich optimal aufzustellen.

### Über diesen Bericht

„Digitalisierung der IT“ ist ein Forschungsprogramm von The Economist Intelligence Unit im Auftrag von SAP. Dieser Artikel basiert auf den Ergebnissen einer multinationalen Umfrage unter 812 Führungskräften im März 2016. Nahezu die Hälfte der Befragten (49 %) sind IT-Führungskräfte. Die übrigen Befragten sind Führungskräfte in anderen Abteilungen, wie zum Beispiel Marketing, Personalwesen, Finanzen und Betrieb. Die Befragten arbeiten in Unternehmen unterschiedlicher Größen, davon 201 in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 250 bis 500 Mio. US-Dollar (oder im Falle von Organisationen im öffentlichen Sektor einem Jahresbudget in dieser Höhe).