

MISSION MITTELSTAND

2025



IMPRESSUM

**Eine Publikation des
MITTELSTANDSVERBUNDES**

Mai 2017

Verantwortlich

Der Digitalisierungsausschuss.

Günter Althaus, ANWR Group eG, Vorsitzender

Eckhard Schwarzer, DATEV eG

Dr. Andreas Trautwein, E/D/E Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler

Prof. Dirk Morschett, Universität Fribourg

Boris Hedde, IFH Köln

Redaktion/Kontakt

Dr. Ludwig Veltmann, Hauptgeschäftsführer

l.veltmann@mittelstandsverbund.de

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.

Am Weidendamm 1a

10117 Berlin

Tel.: 030/590099-618

Fax: 030/590099-617

info@mittelstandsverbund.de

www.mittelstandsverbund.de

Design

pantamedia communications GmbH, Berlin

Titelfoto: © phonlamaipphoto - Fotolia.com

STRATEGIE-WHITEPAPER

zur Digitalen Transformation des kooperierenden Mittelstandes 2025

»Unsere digitale Zukunft gemeinsam gestalten«

Release 1.0

INHALT

Zum Geleit
**Die Champions
von morgen**

[Klick hier ... 5](#)

**Die drei Grundsätze
der Digitalen
Transformation**

[Klick hier ... 8](#)

**So stellen
wir uns als
Verband auf**

[Klick hier ... 9](#)

**Fünf Ausprägungen
der Digitalisierung
für den Mittelstand**

[Klick hier ... 14](#)

**Willkommen
im Zeitalter des
Kunden**

[Klick hier ... 16](#)

**Die Hemmnisse
der Digitalen
Transformation**

[Klick hier ... 18](#)

**Mindest-
anforderungen
zum Einstieg**

[Klick hier ... 19](#)

Handel, Handwerk
und Dienstleistung
**Spezifische Aspekte
der drei wichtigsten
Sektoren**

[Klick hier ... 20](#)

**Kaufmännische
Prozesse**

[Klick hier ... 23](#)

Personalstrategien

[Klick hier ... 26](#)

Die neue Rolle der
Verbundgruppen
Empfehlungen

[Klick hier ... 27](#)

Ausblick

[Klick hier ... 30](#)

Warum 2025? Wegen der „**Innovationsträgheit**“: Mehrere internationale Studien belegen, dass es zwischen 5 und **7 Jahren** dauert, bis sich die vollständigen Produktivitätsvorteile der Digitalisierung sichtbar niederschlagen. Diese und andere wichtigen Fragen erörtern wir gemeinsam auf unserem zu diesem Zweck extra eingerichteten Portal.

Zum Geleit

DIE CHAMPIONS VON MORGEN

Mit ihrer Risikobereitschaft und ihrem Engagement leisten mittelständische Unternehmer den wichtigsten Beitrag zu unserem Wohlstand und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt in Deutschland und Europa – und zwar nicht nur in den gewinnträchtigen Ballungsräumen, sondern flächendeckend, und das mit all der regionalen Vielfalt, die wir längst als selbstverständlich erachten.

Eine der wichtigsten Rollen für diesen beständigen Erfolg spielt seit Jahrzehnten die Verbundzusammenarbeit. Denn nur diese Kooperationen sichern die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Mitglieds. Die Initiatoren dieses Modells antizipierten damit quasi das Grundprinzip des Digitalen Zeitalters – nämlich das der Vernetzung und der Kollaboration. Die Verbundgruppe ist also eine Art analoges Internet. Ohne diese Vernetzung hätten einzelne Betriebe zweifelsfrei keine Chance, sich in einem zunehmend globaleren und schnellen Veränderungen unterworfenen Markt nachhaltig zu behaupten. Das in der Verfassung fixierte und von Politikern oft proklamierte Prinzip der Subsidiarität findet hier seine augenfälligste, plausibelste Ausprägung und entwirft ein wirkungsvolles Gegenmodell zur zentralen Unternehmensführung global agierender Konzerne mit ihren Filialen und Niederlassungen.

In der vom BMWi in Auftrag gegebenen und von Prognos und dem ZEW durchgeführten Studie „Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik“, heißt es in der Executive Summary:

Der Mittelstand gilt als ein wesentliches Element des Erfolgs der deutschen Wirtschaft. In ihm vereinigen sich kleine und mittelständische Unternehmen, die zumeist inhabergeführt hohe Innovativität mit einer internationalen Marktperspektive und einer großen sozialen Verantwortung kombinieren.

*Ob die erfolgreichen mittelständischen Unternehmen von gestern und heute mit ihren Nischenstrategien auch die „Champions“ von morgen sein werden, bildete eine Kernfragestellung dieser Studie. **Es mehren sich dabei die Anzeichen, dass dieses Erfolgsmodell in eine Krise gerät, sofern in bestimmten Bereichen nicht gegengesteuert wird.** (Okt. 2016)*

Die Digitalisierung unserer Wirtschaft, als die eigentliche „Innovation“, um die es in dieser Studie geht, ist selbstverständlich auch für den kooperierenden Mittelstand von existentieller Relevanz. Jedoch steht das einzelne Verbundgruppenmitglied den Gefahren der Digitalisierung oft machtlos gegenüber und kann die Chancen alleine nicht nutzbar machen.

Egal, welche Zeitung man aufschlägt, welchen Newsletter man herunterscrollt oder welchen Blog man durchklickt: Unter den Schlagwörtern „Globalisierung“, „Digitalisierung“, „Digitale Transformation“, sowie allen erdenklichen „4.0“-„cyber“- und „smart“-Wortkompositionen, bzw. einem schlichten „e“ vor altbekannten Begriffen, werden wir täglich, eigentlich sogar stündlich, ermahnt, uns mit neuen Technologien, neuen Apps, neuen Prozessen zu beschäftigen, um den Anschluss nicht zu verlieren.

Das kann einen schon verunsichern, nerven ... Dabei sind diese Warnrufe durchaus begründet!

DER MITTELSTANDSVERBUND will für die einzelnen Verbundgruppen – und somit auch für deren Anschluss Häuser – deshalb nun eine konkret unterstützende und gestalterische Rolle einnehmen, spricht: seinen Mitgliedern eine umfassende Orientierung vermitteln, um die gebotenen Schritte in die richtige Richtung zu gehen. Mit Amtsantritt von Präsident Günter Althaus wurde dieses Thema sogar zur Chefsache ernannt und deshalb sofort ein **Digitalisierungsausschuss** ins Leben gerufen, der das vorliegende Strategie-Whitepaper ganz oben auf die Agenda setzte.

Für die **Digitalisierungskampagne** wird aktuell eine Online-Plattform erstellt. Dort soll das ambitionierte Projekt von dem starken Netzwerk des MITTELSTANDSVERBUNDES, das zur Zeit 310 Verbundgruppen und deren 230.000 angeschlossene lokale Unternehmen in 45 Branchen des Handels, des Handwerks und aus dem Dienstleistungssektor umspannt, kontinuierlich ausgebaut und weiterentwickelt werden.

Mission Mittelstand ist somit als Leitfaden, als feste Institution konzipiert, als **kollaborative Plattform** für eine langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit. Es gilt damit sowohl Handlungsbedarf und Handlungsrahmen aufzuzeigen, als auch Handlungsempfehlungen zu bieten. Anhand diverser Best- (bzw. Worst-) Practice Beispiele, die von unseren „Kollaborateuren“ stetig ergänzt werden, wollen wir gemeinsam ein Gespür dafür entwickeln, was geht und wie es geht. Außerdem sollen die vielen, ganz bewusst sehr verständlich gefassten, Ausführungen und Beispiele als Inspiration und Anregung dienen, um unternehmerische Fantasien zu wecken und somit neue Denkmuster anzustoßen.

Die gute Nachricht:

(eine schlechte gibt es nicht)

Digitalisierung ist kein Hexenwerk, sondern eigentlich nur, wie seinerzeit die Elektrifizierung, eine neue Energieform, ein neues Hilfsmittel, ein neues Instrument für das Beziehungsmanagement, das, wenn man es kennt und sich zunutze macht, permanent neue, faszinierende Möglichkeiten und Chancen offenbart. Dabei sind Optimisten im Vorteil, die diese Entwicklung positiv bewerten, neugierig sind, mit Lust schauen, was da alles passiert – und einfach mitmachen.

Made in Germany 2.0

DIE DREI GRUNDSÄTZE DER DIGITALEN TRANSFORMATION

„Es wird digitalisiert was digitalisierbar ist. Es wird automatisiert, was automatisierbar ist. Es wird vernetzt, was vernetzbar ist.“

Dieses Zitat von Karl-Heinz Land, CEO der Kölner Neuland GmbH, zeigt die Dimension, mit der sich gerade auch der Mittelstand und die Verbundgruppen zu befassen haben.

Nicht kleckern, sondern klotzen

Immer wieder verheddern selbst größere Unternehmen sich in partikularen Anschaffungen digitaler Hilfsmittel, die dann mit anderen (internen oder externen) Komponenten nicht mehr harmonieren. Wofür wir plädieren, sind strategisch durchdachte Gesamtkonzepte.

Fail fast, fail cheap

»Durch Stolpern kommt man bisweilen weiter; man darf nur nicht fallen und liegenbleiben.« (Johann Wolfgang von Goethe)

Wenn wir uns – neben der Kundenorientierung – eines von den Amerikanern beibringen lassen dürfen, dann dies: es ist keine Schande zu straucheln, auszuprobieren, zu scheitern. Man muss seinen Fehler nur möglichst früh erkennen – und vor allem: ihn sich eingestehen ...

Heraus aus der Komfortzone

Einst für seine innovative Schlagkraft auf der ganzen Welt berühmt, läuft der Mittelstand gerade durch den aktuellen Konjunkturboom Gefahr, sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen. Dies unterscheidet die Lage rückblickend etwa von dem, was gemeinhin als deutsches **Wirtschaftswunder** in der Nachkriegszeit galt. Seinerzeit waren quasi die Uhren für alle auf Null gestellt, und jedem war bewusst, dass nur mit gewaltigen Anstrengungen ein Fortkommen möglich ist. In Zeiten des Wohlstandes, ja des Überflusses, ist es natürlich weitaus schwieriger, sich mit dem Gedanken eines kompletten Neu-Aufbaus bzw. einer Transformation anzufreunden. Als problematisch erweist sich zudem, dass die durch die Digitalisierung bedingten rapiden Veränderungen von Märkten und Geschäftsmodellen oft nur sehr schwer vorhersehbar sind.

»Ich denke, dass es weltweit einen Markt für vielleicht fünf Computer gibt.« (Thomas Watson, Chairman von IBM, 1943)

Auf den Punkt gebracht

SO STELLEN WIR UNS ALS VERBAND AUF

1. **Mit gutem Beispiel vorangehen:** DER MITTELSTANDSVERBUND digitalisiert seit zwei Jahren die gesamte Infrastruktur. Wir wissen also aus eigener Erfahrung sehr gut, welche Widrigkeiten und Herausforderungen zu meistern sind. Deshalb arbeiten wir mit Hochdruck an einer noch effizienteren Kommunikation mit digitalen Mitteln.
2. Zugleich findet bereits eine elementare Umstellung der **Personalpolitik des Verbandes** statt, die auf die Digitalisierungserfordernisse abzielt. Zu diesem Zweck stellt DER MITTELSTANDSVERBUND aktuell eine **digitale Task Force** von mindestens drei Experten für die Bereiche Politik, interne Vernetzung, Datenschutz- und Datenmanagement sowie Optimierung der digitalen Kommunikation zusammen.
3. **Konkrete direkte Unterstützung** unserer Verbände auf breiter Linie:

- a. Der **Mittelstandsgipfel PEAK**

ist als jährliche Spitzenveranstaltung des kooperierenden Mittelstandes Branchentreff und Plattform zugleich. Gerade auch für die Digitalisierung spielt hier der Dialog zwischen Praxis, Politik und Wissenschaft eine zentrale Rolle. Mit dem Kreativpreis, der im Rahmen der PEAK verliehen wird, werden die innovativsten Lösungen identifiziert und beispielgebend sichtbar gemacht.

- b. **StrategieDialog Multichannel**

Der seit 2014 bestehende Kreis verantwortlicher Entscheider aus ca. 45 Verbänden findet im Rahmen von jährlich drei Zusammenkünften Gelegenheit, sich intensiv zum Thema der vielgestaltigen neuen Vertriebs- und Marketingkanäle auszutauschen, und mittels Workshops, Best Practice-Tutorials u. dergl. Lösungen für eCommerce-Herausforderungen vorzustellen und zu optimieren.

- c. **Vermittlung zur Startup-Szene**

Aktuell wird eine weitere Veranstaltung konzipiert, bei der ausgewählte innovative Startups Gelegenheit bekommen sollen, sich den Verbundgruppen und deren Mitgliedern vorzustellen.

d. **Akademie der Verbundgruppen (ADV)**

Das Leistungsspektrum der in Montabaur ansässigen Akademie orientiert sich an den jeweils aktuellen Anforderungen des Marktes: zum einen werden offene Seminare für einzelne Verbundgruppen angeboten. Zum anderen auf die speziellen Bedürfnisse einzelner Verbundgruppen hin maßgeschneiderte Seminare, Fortbildungen und Qualifikationen zu den entscheidenden Themen konzipiert.

Die vom MITTELSTANDSVERBUND und der Akademie Deutscher Genossenschaften ADG gemeinschaftlich betriebene Akademie richtet den Fokus ihrer Angebote jetzt schwerpunktmäßig auf Digitalisierung und Veränderungsprozesse. ADV wird deshalb bereits zunehmend als „**Akademie für Digitalisierung und Veränderungsmanagement**“ interpretiert.

e. **Service-Kampagne in Kooperation mit Google**

Von Google als Premium-Partner zertifizierte Internet- und eCommerce-Experten wurden vom MITTELSTANDSVERBUND individuell geprüft. Die besten unter ihnen vermittelt die ServiCon nun zu exklusiven Konditionen als Dienstleister für die Optimierung der digitalen Kommunikation in Verbundgruppen und vor allem deren Anschlussunternehmen – insbesondere betrifft dies die Erstellung von Websites und Webshops, AdWords-Kampagnen, Suchmaschinenoptimierung (SEO), Synchronisierung des Auftritts auf verschiedenen Internet-Plattformen, Implementierung von Kundenbewertungstools etc..

Als Kick-off wurde der so genannte **ServiCon-Ankertag** initiiert, an dem sich die Dienstleister persönlich einem breiteren Interessentenkreis aus den Verbundgruppen empfehlen.

f. **eBay-Kooperationsvereinbarung**

Im Rahmen eines ambitionierten Pilotprojekts fördern wir die Nutzung der eBay-Plattform für unsere Mitglieder. Dadurch lassen sich enorme Retail-Potenziale im Online-Handel zunehmend leichter ausschöpfen.

4. **Politische Interessenvertretung**

mit besonderem Nachdruck in folgenden Belangen:

a. **Wettbewerbs- und Kartellrecht weiter verbessern**

Angesichts der radikalen Veränderungen der Wertschöpfungsstrukturen und „Big-Data-Algorithmen“ fordern wir rechtliche Möglichkeiten für **gemeinschaftliche**



Günter Althaus, Präsident des MITTELSTANDSVERBUNDES, erhob mit seinem Amtsantritt das Thema Digitalisierung zur höchsten Priorität.

Preisgestaltung in Verbundgruppen, gerade für die Entwicklung und den wirtschaftlichen Vertrieb von Eigenmarken, die angesichts einer Vertikalisierung der Märkte eine unverzichtbare Maßnahme gerade für den lokalen Handel sind. Aktuell lotet DER MITTELSTANDSVERBUND auf nationaler und europäischer Ebene intensiv die Möglichkeiten einer Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen aus. Die von Independent Retail Europe* in Auftrag gegebene europaweite Studie wird hierzu wichtige Erkenntnisse und Argumente liefern.

* Der europäische Dachverband der Verbundgruppen, in dessen Vorstand DER MITTELSTANDSVERBUND mitwirkt und das erwähnte Forschungsprojekt aktiv unterstützt.

b. **Datenschutzgrundverordnung mit Augenmaß umsetzen**

DER MITTELSTANDSVERBUND ist für Standards und Transparenz. Jedoch dürfen diese nicht in Überregulierungen ausarten. Als oberstes Gebot müssen Verbundgruppen und deren Anschluss Häuser Daten zur Schaffung von Mehrwert nutzen können. Dies beseitigt die Nachteile gegenüber global agierenden eCommerce-Playern und geschieht keineswegs nur zugunsten von Unternehmen, sondern letztlich zu Gunsten des Kunden.

c. **Digitale Infrastruktur erschließen**

Die Digitalisierung des Mittelstandes kann wegen seiner dezentralen Standorte nur mit leistungsfähigen Glasfaseranschlüssen bzw. Funknetzen gelingen. Laut BITKOM haben lediglich 7 Prozent des deutschen Mittelstandes Internet-Übertragungsraten von mehr als 50 Mbit/Sekunde! Dagegen müssen schleunigst drastische Anstrengungen unternommen werden. Rund 90 Prozent aller in Verbundgruppen zusammengeschlossenen lokalen Unternehmen sind nämlich außerhalb von Ballungsgebieten angesiedelt und insofern unmittelbar von diesen Defiziten betroffen.

d. **Fachkräfte/Demografie**

Gerade über den dezentral angesiedelten Mittelstand schwebt das Damoklesschwert eines akuten Mangels an Fach- und Führungskräften mit Digitalkompetenz. Deshalb sind politisch alle Anstrengungen zur Förderung des Technologieverständnisses in den Schulen und ländlichen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen zu unternehmen. Vor allem auch die Aus- und Fortbildung von Lehrern für allgemeinbildende und Berufsschulen ebenso wie von Hochschuldozenten müssen stärker gefördert werden.

5. **ServiCon**

Die dem MITTELSTANDSVERBUND als „Schwestergesellschaft“ verbundene ServiCon Service & Consult eG hat darüber hinaus den Auftrag, Vereinbarungen mit zentralen Playern zu treffen, z.B. über weitere eShop-Lösungen, eShop-Plattformen, IT-Consultants zur Beratung auch der Anschluss Häuser, Beratung und Begleitung, z.B. in Form von Erfahrungsaustauschgruppen (Erfa's), Bündelungen betrieblicher Leistungen als Provisionsmodell (Versicherungen, Leasing etc.), zentrale Informationsbereitstellung für Verbundgruppen sowie (ggf. gemeinsam mit der ADV) Qualifizierungsangebote mit neuem Schwerpunkt auf Digitalisierung.

Aktuell hält die **Service & Consult eG (ServiCon)**, deren Gesellschafter ausschließlich Mitglieder des MITTELSTANDSVERBUNDES sein können („Schwestergesellschaft“), Rahmenverträge mit einer Vielzahl unterschiedlicher Dienstleister, die dann in der Regel als „**White label**“ von den Verbundgruppenzentralen für eine Förderung der Mitgliederbindung ihrerseits unter eigener Marke genutzt werden können.

In der Beschaffung von Energie-, Agentur-, Telekommunikations-, Versicherungsleistungen, Automobilen, Kassensystemen, Qualifizierungsmaßnahmen u.a. hat sich das Geschäftsmodell zugunsten der Verbundgruppen bereits vielfach bewährt und wird **von rund 180 Mitgliedern regelmäßig genutzt**. Im Zuge der Digitalisierung wird es verbundgruppenübergreifend entsprechende Dienstleistungen ausgewählter Unternehmen bündeln und vermitteln, sowie Markt- und Kundendaten erfassen, analysieren und aufbereiten.

6. Unterzeichnung der **Charta digitale Vernetzung**

Hervorgegangen aus dem Nationalen IT-Gipfel, unterstützt vom BMWi, wollen die Unterzeichner der Charta, zu denen seit 2017 auch DER MITTELSTANDSVERBUND gehört, ganz gezielt Potenziale der digitalen Vernetzung erschließen, sowohl themen- als auch aktionsbezogen mit anderen Initiativen kooperieren, gute Beispiele digitaler Vernetzung prämiieren und durch ihre Experten aus den Unternehmen Handlungsbedarfe aufzeigen.

7. **„Dialogplattform Einzelhandel“**

DER MITTELSTANDSVERBUND wirkt im Beirat dieses Forums mit, das als Projekt vom BMWi ins Leben gerufen wurde mit einer 3-jährigen Laufzeit von 2015 bis 2017. Gemeinsam mit Vertretern aller relevanten Gesellschaftsbereiche wurden Erkenntnisse erarbeitet, die als **aktive Wissensplattform** online zugänglich gemacht werden. Im Bereich „Digitalisierung“ wurde schwerpunktmäßig die Veränderung der Kundenansprache, die Bereitstellung von Backend-Prozessen im Einzelhandel sowie die Möglichkeiten der Cross- und Omni-Channel-Strategien diskutiert.

FÜNF AUSPRÄGUNGEN DER DIGITALISIERUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Mittelständische Unternehmen erleben die Digitale Transformation im Wesentlichen wie folgt:

1) **Innovation durch Evolution**

Bislang analog gesteuerte Produktions- und Organisationsprozesse werden durch Umstellung auf digitale Technik effizienter, schneller, günstiger. Auch wenn die Produktivität dadurch steigt, werden etablierte Geschäftsmodelle zwar verbessert, nicht aber grundsätzlich verändert.

2) **Innovation durch Disruption (bzw. Revolution)**

Herkömmliche Wertschöpfungsmodelle werden durch völlig neue ersetzt. Diese Ausprägung der Digitalen Transformation trifft bestehende Unternehmen im Kern – nämlich in Form von Zerstörung vermeintlich bewährter Geschäftsmodelle und Vertriebswege. Neue Dienstleister, „neue“ Kunden, neue Märkte und vor allem neue Marktplätze treten auf den Plan – mit teils enormem Umsetzungs- und Wachstumstempo.

3) **Vertikalisierung von Wertschöpfungsketten**

Die durch die digitale Kommunikation über das Internet mögliche Verkürzung oder Eliminierung von klassischen Wertschöpfungsprozessen bei der Versorgung eines Konsumenten über mehrere Stufen, vom Hersteller über den Großhändler und Einzelhändler mit zwischengeschalteten hoch spezialisierten Logistik- und Finanzdienstleistern (Vertikalisierung), schaffen einen beinhalten Wettbewerb zwischen den Wertschöpfungsstufen selbst. Zugleich entstehen unter Einbindung neuer Dienstleistungsunternehmen und Plattformen völlig neue und temporär volatile Wertschöpfungsnetze. Ihre treibenden Kräfte sind in der Regel einerseits der stetig wachsende Anspruch des Kunden, andererseits dessen Bedienbarkeit durch den unbändigen Erfindergeist in den einschlägigen Startup-Hotspots und der Digitalisierungs-Szene.

4) **Plattform-Ökonomie**

Ein anderer Trend, kaum minder vehement in die althergebrachten Prozesse eingreifend, ist die „Plattform-Ökonomie“. Digitale Kommunikationsplattformen und Marktplätze schieben

sich zwischen die klassischen Marktpartner und werden mit ihrer vermittelnden Funktion selbst ein (rasch wachsender) Teil der Wertschöpfung. Damit erweitern sie zwar den Aktionsradius der Plattformnutzer. Zugleich schmälern sie aber in der Regel den Ertrag der ursprünglichen „Stammspieler“, indem etwa Provisionen (zulasten von Margen) abgegriffen werden.

5) Big Data-Footprints

Die Verknüpfung verschiedenster Kunden-Daten führen zur Entstehung digitaler „Fußabdrücke“. Hieraus lassen sich Nutzungspräferenzen, Interessen, Eigenschaften und Wünsche der Kunden analysieren. Dieses Wissen ermöglicht die individuelle zielgenaue Kundenansprache und wird damit zum Standard in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden. Vielfach handelt es sich dabei um Informationen, die im Stationären entweder nicht anfallen oder (noch) nicht erfasst werden.

Und wer sie nicht auch für das lokale Geschäft nutzt, wird erleben, wie die „**klassische Laufkundschaft**“ ausstirbt.

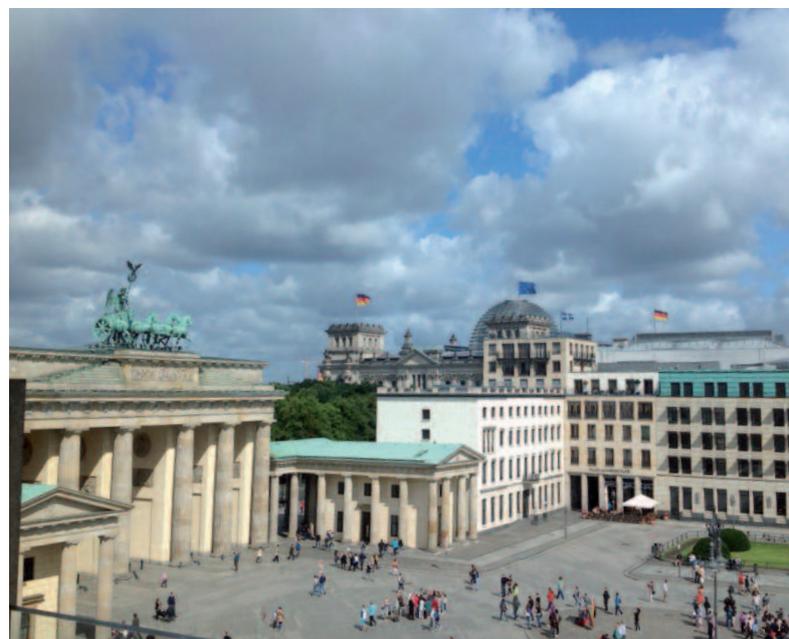
Einschneidende Veränderungen und Technologietrends:

- **Internet of Things** (IoT): Vernetzung von Informationen durch „Smart Home“ (z.B. die „vernetzte Küche“ mit dem „intelligenten Kühlschrank“), „Smart Grid“ (digitale Optimierung der Energie- und Ressourcennutzung im Zusammenspiel mit „intelligenten“ Sanitäranlagen) und allen erdenklichen anderen Bereichen des täglichen Lebens, wo Sensoren die unterschiedlichsten Vorgänge aufzeichnen und zur Nutzung bereitstellen.
- Die (gerade aufkommende) „**digitale Geldbörse**“ (aktuell bspw. durch „paydirekt“ vermarktet) wird unseren Bargeldverkehr womöglich schon in absehbarer Zeit signifikant reduzieren.
- Die von vielen Tausenden Verbrauchern schon lange herbeigesehnte Abschaffung althergebrachter **Kassiertätigkeiten**: Machbar sind Abbuchungen durch Scannen digitaler Informationen (mittels RFID-Transponder) auf den Artikeln – und zwar automatisch beim Verlassen des Geschäfts.
- Mittels **digitaler Preisschilder** sind auch im stationären PoS längst dynamische (bzw. „smarte“) Preisgestaltungsmodelle möglich.

WILLKOMMEN IM ZEITALTER DES KUNDEN!

Die Kommunikations- und „Machtverhältnisse“ zwischen Verkäufern und Konsumenten unterliegen längst gänzlich neuen Gesetzmäßigkeiten, insbesondere durch die ungeheuer vielen Möglichkeiten zur Nutzung massenhafter (transparenter) Daten:

- Neue Optimierungspotenziale entstehen bei konsequenter Nutzung der digitalen Mittel dadurch, dass die Konsumenten zu jeder Zeit erreichbar sind und angesprochen werden können. Sie entstehen auch dadurch, dass die Kunden (oft sogar unaufgefordert) **Feedback** geben zu Produkten, Dienstleistungen und zur Qualität. Diese Möglichkeiten, Verhaltensweisen und Geschäftsgebaren für alle digital transparent und bewertbar aufzubereiten, stellt eine **mächtige Waffe des Verbrauchers** dar, zugleich aber auch eine Chance für den Unternehmer, wenn er die Klaviatur richtig bespielt. Dabei spielt das **Smartphone als globales Massenphänomen** eine herausragende Rolle. Mit dem Smartphone passt das Internet als das mit Abstand größte Warenhaus der Welt quasi in jede Hosentasche. Zugleich ersetzt das Display des Smartphones schon heute das klassische Schaufenster des Geschäftes vor Ort. Die „allgegenwärtige Verfügbarkeit“ wird dadurch in der Konsumgüterwelt zum Schlüsselbegriff.



- Die Kundenbindung der Zukunft funktioniert nicht mehr über Treuegutscheine oder Weihnachtspostkarten, sondern in hohem Maße über die digitale Anbindung. Ein Verzicht auf die intelligente Nutzung der vielfältigen, sich damit bietenden Möglichkeiten neuer Kommunikationswege (wie **Multi-, Omni- bzw. Cross-Channel**-Systeme etc.) führt nicht nur langfristig, sondern bereits mittelfristig in den sicheren Existenzverlust.



DIE HEMMNISSE DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Gerade in den Verbundgruppen stößt die Digitale Transformation auf folgende Grundhemmnisse:

1. Wegen „demokratischer“ Entscheidungsprozesse strukturell bedingte Innovationsträgheit
2. Fehlender Blick auf die Chancen, die sich bieten
3. Fehlendes Knowhow: Die Digitalisierung wird als eine rein technische Angelegenheit verstanden
4. (vermeintlich) hohe Kosten
5. (vermeintlich) gefährliche Sicherheitslücken

Nicht nur fehlende Sachkenntnis oder mangelnde Investitionsmittel erklären den oft unbefriedigenden Rückstand, sondern auch Verdrängung oder schlichte Unterschätzung der Bedeutung der Digitalisierung. Selbst Unternehmer, die dem Thema offen gegenüber stehen, sind auf sich allein gestellt eher nur selten in der Lage, Zugang zu sachgerechter Beratung zu finden und sich ein qualifiziertes eigenes Urteil über die komplexe Materie zu bilden. Wo Chancen für den Mittelstand verstreichen, profitieren regelmäßig professionell engagierte Online-Wettbewerber.

Aufholen und mithalten in der Digitalisierung ist für den lokalen Mittelstand deshalb die Existenzfrage schlechthin. Die meisten Ausprägungen der Digitalisierung können jedoch von kleineren und mittleren Unternehmen nicht mehr beherrscht werden. Da braucht es Unterstützung durch ein System. Sachgerechte Antworten kann hierzu nur die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit liefern. Verbände haben deshalb in Zukunft eine noch weit größere Bedeutung für den Mittelstand, allerdings müssen sie ihre Prioritäten auch auf die Digitalisierung ausrichten und ihre Mitglieder konsequent hierbei unterstützen.

Kosten der Digitalisierung

Digitalisierung kann es nicht zum Nulltarif geben. Wer jedoch die Kosten scheut und Investitionen unterlässt, schiebt einen wachsenden Investitionsstau vor sich her. Es geht somit nicht mehr um das „ob“, sondern nur noch um das „wann“ man welche Projekte und Initiativen beginnt. Der mit Sicherheit beste Zeitpunkt ist spätestens HEUTE!

Die Bereitstellung, Mobilisierung oder Vermittlung der notwendigen Investitionsmittel sollte die **Verbundgruppe** als ihre zentrale Zuständigkeit begreifen.

Die Kosten für Entwicklungen neuer digitaler Geschäftsmodelle, die Aus- und Weiterbildung des Managements und des Personals, die Erweiterung des Knowhows in den Bereichen IT und Social-Media, Investitionen in eine zukunftsorientierte Personalpolitik, in IT-Infrastrukturen usw., all dies zählt zu den „Kosten“ der Digitalen Transformation. Die Verbundgruppen können sich hier auf die Beratungs- und Unterstützungsangebote des MITTELSTANDSVERBUNDES bzw. der ServiCon verlassen und können sich gleichzeitig für Ihre Anschlusshäuser als Wegbereiter, Berater und Begleiter positionieren.

MINDESTANFORDERUNGEN ZUM EINSTIEG IN DIE DIGITALISIERUNG

Längst von besonderer Bedeutung ist die Synchronisation bzw. der Datenaustausch mit mobilen Devices. Hier steht nicht nur die Bequemlichkeit des Kunden im Fokus, sondern auch der Google-Algorithmus, der nicht für mobile Endgeräte optimierte Internetseiten von den ersten Positionen automatisch zurückstuft.

Da sich zwischenzeitlich mehr als 80 Prozent aller Kunden mobil über das **Smartphone** informieren, gehört es sicherlich zu den Mindestanforderungen, dass die **Internetpräsenz** technisch auf dieses Format optimiert ist. Auch die **Ladezeiten** für das Aufrufen der Daten entscheiden darüber, ob ein Kunde auf die Seite kommt oder rasch weiter klickt.

Die Darstellungen sämtlicher kundenrelevanter Informationen müssen ansprechen (etwa mit qualitativ hochwertigen Fotos oder Videos). Auch sollten leicht zu handhabende Tools zum Bewerten der Produkte und Dienstleistungen durch den Nutzer/Verbraucher vorhanden sein, da sie weitere Kunden bei der Kaufentscheidung unterstützt. Eine standardisierte Integration von Produktdaten in das Warenwirtschaftssystem ist dabei dringend empfohlen und zunehmend unerlässlich.

Ein kundenzentriertes Unternehmen benötigt zudem ein „Customer-Relationship-Management“ (CRM), mit systematisch eingepflegten Kundendaten. Dazu gehören Verkaufshistorien ebenso wie die Dokumentation von Kampagnen und deren Ergebnisse.

Weiteres digitales Rüstzeug im Wettbewerb

- **ERP** (Enterprise-Resource-Planning) zur gesamt-konzeptionellen Planung und Steuerung sämtlicher Ressourcen, Prozesse und Systeme, die u.a. so ausgelegt sein müssen, dass sie auch kanalübergreifend genutzt werden können. Hierzu zählen bspw. einheitliche Preisdarstellungen, Produktverfügbarkeitsanzeigen, verschiedene Rücksendungsmöglichkeiten etc.
- **Warenwirtschaftssysteme** mit Multi-Channel-Tauglichkeit: Um im Vertrieb verschiedene Kanäle zu verknüpfen, ist eine einheitliche Datenbasis unerlässlich. Dazu bedarf es der Verwendung (international) standardisierter **Artikel- und Katalog-Codierungen** (European Article Number (EAN), „BMECat“, Strich-, Bar-, 2D-, QR- oder BIDI-Codes, Global Trade Item Number (GTIN)).
- Professionelle **SEO**-, **SEA**- und **Social-Media**-Konzepte
- Datenanalyse-Tools
- Einsatz von „Dashboards“ bzw. Auswertungssystemen zur regelmäßigen Dokumentation der Geschäftsprozesse. Dies ermöglicht eine Bewertung des Sortiments, der eingesetzten Marketing- und Vertriebskanäle sowie der genutzten Dienstleister über alle genutzten Systeme hinweg.

Handel, Handwerk und Dienstleistung SPEZIFISCHE ASPEKTE DER DREI WICHTIGSTEN SEKTOREN UNSERER VERBUNDGRUPPEN

Sektor Handel

eCommerce sollte hier nach aktuellen Einschätzungen zunächst einmal nicht als Geschäftserweiterung konzipiert werden, sondern als Kompensation der durch andere eCommerce-Betreiber drohenden Verluste von Marktanteilen.

Punkten kann der stationäre Handel vor allem dadurch, dass er am POS die Annehmlichkeiten des digitalen Shoppings und die Vorteile der Offline-Welt enger miteinander verzahnt. Geht es beispielsweise um Frische, Qualität und beratungsintensive Anschaffungen, schätzen Kunden die

Möglichkeit der haptischen und emotionalen Informationsflüsse im Laden und ziehen den Besuch im Laden einem Onlineshop vor – gegebenenfalls in Ergänzung zu den im Web verfügbaren Informationen über das Objekt des Begehrens. Kluge Händler bieten deshalb einen guten Überblick über die Eigenschaften konkurrierender Produkte im Netz, um eine Vorauswahl zu erleichtern.

Erfahrungen belegen, dass diejenigen Händler erfolgreicher sind, die ihren Kunden die Möglichkeit geben, sich im Internet zu informieren. Angaben zu Öffnungszeiten, Anfahrt, Parkplatzsituation und Kontaktmöglichkeiten sollten deshalb leicht auffindbar und das Leistungsportfolio anschaulich und einladend präsentiert sein.

Seriöse Untersuchungen schätzen den Anteil des stationär zu realisierenden Geschäftsvolumens auch mittel- und langfristig auf ca. 70 Prozent des Gesamtumsatzes. Großes Gewicht muss bei einer jeden Digitalisierungsstrategie also nach wie vor auf die Förderung des lokalen Geschäftes gelegt werden.

In diesem Kontext muss hinterfragt werden, ob sich das Einkommen eines Händlers künftig rein aus der Handelsspanne erzielen lässt, oder ob er in Zeiten des eCommerce und zunehmender Konkurrenz auch durch die Hersteller den Wert seines Showrooms und seiner Regale für die Produktpräsentation und für Events erkennt. Dieser Wert könnte zusätzlich nach neuen Spielregeln vergütet werden.

Sektor Handwerk

Wo das lokale Ladengeschäft eine bedeutende Rolle spielt (wie bei Bäckern, Fleischern, Inneneinrichtern) bestehen viele Parallelitäten zu Handelsgeschäften. Bei den meisten Handwerksgruppen jedoch spielt das lokale Ladengeschäft eine eher untergeordnete Rolle. Von der Digitalisierung sind sie – je nach Gewerk, etwaiger Spezialisierung, Reichweite und Betriebsgröße – dennoch betroffen. Zum Beispiel bei der Arbeitsorganisation, bei der Informations- und Wissensvermittlung bzw. Wissensaneignung oder wenn eine Verlagerung der Leistungsvermittlung auf eine virtuelle Plattform ansteht. Im Rahmen des Wettbewerbs mit neuen Marktteilnehmern aus Industrie und Handel bietet sich eine noch stärkere Fokussierung auf Qualitäts- anstatt Preisführerschaft an. Diese muss nicht nur faktisch gehalten werden, sondern auch unter Nutzung aller, insbesondere der digitalen Kanäle kommunikativ deutlich herausgestellt werden.

Neue Technologien gewinnen aber auch in diesem Sektor an Bedeutung. Der Einsatz von **3D-Druckern** bspw., als die wahrscheinlich phänomenalste Innovation mit dem größten „**Revolutionspotenzial**“, wird in der deutschen Industrie laut einer Umfrage von BITKOM Research bereits von 5 Prozent der Befragten eingesetzt – Tendenz steil ansteigend.

Gerade für die Handwerksgruppen ist es also durchaus ratsam, sich mit den Möglichkeiten neuer Technologien zu beschäftigen und zu prüfen, welche Ergänzungen oder Erweiterungen des Dienstleistungsportfolios sich dadurch anbieten.

Last but not least bieten sich für Handwerkskooperationen im Beschaffungsbereich (insbes. im Bauhandwerk) die leistungsfähigen B-2-B-Lösungen der Verbundgruppenzentralen an. So etwa für die „Just-in-time“-Versorgung mit Materialien und Ausstattungen an der Baustelle, wo zugleich digitale Vermessungs- und Kalkulationstools von Vorteil sind. Auch zentrale Spezialdatenbanken etwa zum Qualitäts- und Wissensmanagement im Lebensmittelhandwerk, die die Leistungsfähigkeit der Anschlussunternehmen auf digitalem Wege verbessern, müssen zum Standard gehören. Auszuloten sind hierbei freilich verbundgruppenübergreifende Synergiepotentiale bei gemeinschaftlicher Nutzung dieser Dienstleistungen.

Sektor Dienstleistung

Angesichts der vielen neuen Möglichkeiten, klassische Dienstleistungen virtuell bzw. online anzubieten und angesichts der vielen neuen Dienstleistungsformate, die sich im Zuge der Digitalen Transformation ergeben – wie bspw. **SaaS**-Modelle (Software as a Service) als Teilbereiche des **Cloud Computings** – ist die Dienstleistungsbranche von der Digitalisierung besonders betroffen. Potenzielle Kunden werden aufgrund ihres Nutzungsverhaltens Dienstleistungen immer häufiger direkt über das Internet beziehen und sich dort auch vorher informieren. Innovative Dienstleistungsportale wie UBER oder airbnb haben bewiesen, mit welcher massiven Veränderung etablierte Dienstleistungsbranchen konfrontiert werden. Dabei ist die Transparenz, die das Internet in unterschiedlichsten Formen liefert, von entscheidender Bedeutung.

Daten in großen Mengen zu gewinnen, zu speichern und zu analysieren, sie aufzubereiten oder auch in besonderer Weise zu schützen ist die große Chance zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle unter dem Stichwort *Cloud Computing*.

Es muss die Aufgabe eines Dienstleistungsunternehmens sein, sich wesentlich stärker als bisher in den Social Media zu positionieren und dort problemlos auffindbar zu sein. Nur wer individuell und gezielt Kunden anspricht oder leicht über Stichwort- oder Kontextsuche gefunden wird, kann zukünftig geschäftlichen Erfolg erzielen.

Ferner gilt es, die individuelle Kundenbetreuung noch stärker in den Vordergrund zu stellen und zu versuchen, die Kunden digital an sich zu binden. Verbundgruppen können als Plattformbetreiber einen ganz wesentlichen Beitrag für die einzelnen Anschlusshäuser leisten. Hierfür sind Mitarbeiter mit IT- und Social-Media-Kenntnissen ebenso erforderlich wie neue Arbeits- und Organisationsformen.

KAUFMÄNNISCHE PROZESSE

Nicht nur der Beschaffungs- und Vertriebsprozess bei Waren und Dienstleistungen bietet sektorübergreifend vielfältige Ansatzpunkte, um sich die Möglichkeiten der Digitalisierung zunutze zu machen. Gerade auch die digitale Vernetzung mit Steuerberatungs- und Finanzdienstleistungsanbietern bietet oft noch völlig unterschätzte Potentiale.

Die Digitalisierung führt regelmäßig dort zu beachtlichen Produktivitätsgewinnen, wo durch prozessuale Verbesserungen Medienbrüche verhindert, Auswertungen verbessert und ein zeitnäherer Zugriff auf entscheidungsrelevante Kennzahlen und zuverlässige Prognosen ermöglicht werden. Beispielsweise kann der Steuerberater zunehmend seine Leistungen mit Hilfe digitaler Prozesse unmittelbar in das Unternehmensgeschehen integrieren. Dabei kann er vor allem die Anschlusshäuser im Strukturwandel aktiv begleiten.

Nicht zu vernachlässigen ist in der Betrachtung der Gesetzgeber und die staatlichen Behörden. Diese setzen ebenfalls verstärkt auf die Digitalisierung. Erweiterte Anforderungen zur Archivierung (z.B. Kassenarchivierung) und die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Buchführung hat weitreichende Konsequenzen bei den betrieblichen Abläufen. Der Einblick in das Unternehmen bei Betriebsprüfungen wird weiter zunehmen. Auch hier kann der Steuerberater mit IT-Lösungen und Beratungen dem Anschlusshaus den Rücken frei halten.

Die Verbundgruppenzentrale kann die Digitalisierung kaufmännischer Prozesse für die Mitglieder gezielt vorantreiben und in vielerlei Hinsicht die Rolle des Wegbereiters, des Standardisierers, des Analysten oder auch des Marketingcoachs für das Anschlusshaus spielen.

MARKETING- UND KOMMUNIKATIONSPROZESSE

Kundenansprache und -akquisition spielt sich zunehmend auch in der Welt der Social-Media-Plattformen ab, deren Zielgruppen bzw. Nutzerprofile in der Regel leicht zu analysieren sind. Ein Großteil der 19- bis 25-Jährigen bewegt sich beispielsweise täglich auf Instagram, Snapchat etc. Viele Großunternehmen vermarkten deshalb passende Produkte längst über diese Medien. Auch der Mittelstand muss die Chancen nutzen.

*„Es ist schon ein großer Fortschritt,
den Willen zum Fortschritt zu haben“.*

(Seneca)

Transformationscontrolling: Um ein konkretes Bild vom allgemeinen **Digitalisierungs-niveau der Verbundgruppen** zu gewinnen, gab es **im Frühjahr 2017** in Zusammenarbeit mit der DATEV eG eine **erste Umfrage** (siehe Seite 29). Durch zukünftige regelmäßige Wiederholungsbefragungen soll der Transformationsprozess beobachtet und gegebenenfalls mit weiteren Initiativen gefördert werden.

Auch die klassische Kommunikation mit bereits akquirierten Kunden verlagert sich zunehmend in die digitale Welt. Neben der Nutzung einfacher Transformationsinstrumente (digitale Prospekte anstelle von Papierprospekten) ist insbesondere die individuelle Kommunikation mit dem Kunden auf den Kanälen, in denen er sich aufhält, unverzichtbar.

Das Bespielen unterschiedlicher sozialer Netzwerke setzt längst mehr als Einzelexpertise voraus. Vielmehr wird zunehmend mit zentralen Verteilmaschinen eine Botschaft kanalspezifisch in unterschiedlichen Netzwerken lanciert. Neben der Bereitstellung der Infrastruktur kommt der Verbundgruppe hierbei eine zentrale Funktion bei der Beschaffung oder Generierung von permanent aktuellem Content zu.

Die Auffindbarkeit bei den gängigsten Internetplattformen wie Google und Facebook, aber auch viele andere Plattformen aus dem Verlags- und Telekommunikationssektor oder dem Bereich der Navigationssysteme ist zu forcieren. Um hier erfolgreich zu sein, ist die Zusammenarbeit mit Spezialisten dringend empfohlen. Etabliert haben sich verschiedene Dienstleister, die Algorithmen der Plattformen kennen und so die Präsenz der lokalen Unternehmen im Internet optimieren und ihre Auftritte auf den verschiedenen Plattformen synchronisieren können.

Selbstverständlich muss auch die technische Funktionalität dem neuesten Standard zum Beispiel im Hinblick auf die Ladezeit einer Seite entsprechen. Ein zu langsamer Download vertreibt den Kunden auf nimmer Wiedersehen!

Neuorganisation von Führung und Wissen

Die Digitalisierung greift aufgrund ihrer Komplexität und ihrer **disruptiven Dynamik** tief in die Prozessabläufe des Unternehmens ein – in Personalstrukturen, Hierarchien und Wissensmanagement, in Beschaffung, Logistik, Kommunikation und Vertrieb – und verlangt der Unternehmensleitung deshalb höchste Wahrnehmung und systemgerechte Steuerung ab. **Führungsverhalten, Unternehmenskultur und Kollaborationsgefüge gehören auf den Prüfstand.**

Vernetztes Warenwirtschaftssystem

Auf der Grundlage optimaler Internet- und Medienpräsenz der Anschlussunternehmen, ob mit individuellen Lösungen oder auf gemeinsamer Gruppenplattform, kann das Verbundgruppenmarketing aufsetzen. Dies macht aber erst dann wirklich Sinn, wenn auch der lokale Unternehmer ein geeignetes Warenwirtschaftssystem betreibt, das mit dem Verbund vernetzt ist.

Hierzu müssen Verbundgruppenmitgliedern konsequent **einheitliche und vernetzbare Lösungen** durch die Zentralen angeboten und deren Implementierung unterstützt werden. Auf dieser Grundlage können **Artikeldaten**, deren sachliche und lizenzrechtliche Aufbereitung ebenfalls eine Kernleistung der Zentrale darstellt, übermittelt und verwaltet werden.

PERSONALSTRATEGIEN

Zentraler Erfolgsfaktor des Mittelstandes ist der unmittelbare Bezug zum einzelnen Menschen als Mitarbeiter im Unternehmen. Die direkten menschlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern und die Übertragung identifikationsstiftender Verantwortung machen den Unterschied zu den oft „anonymen“ Arbeitswelten in Großunternehmen, in denen über Mitarbeiter in der Regel als „Human Resources“, „Human Capital“ oder „Manpower“, also eher mit technisch anmutenden Begriffen, gesprochen wird.

Mehr denn je ist der Handlungsspielraum mittelständischer Unternehmen von der **Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte** abhängig. Die ausgeprägte **Wettbewerbssituation** auf dem Arbeitsmarkt, auch **gegenüber innovativen Gründungen**, bleibt auch perspektivisch eine Herausforderung.

Insofern sollten die Verbundgruppen ein besonders waches Augenmerk darauf legen, ihre Mitglieder bei der Suche nach gut ausgebildetem Fachpersonal, welches zur Bewältigung der steigenden Anforderungen benötigt wird, ebenso zu unterstützen, wie bei der Schaffung attraktiver Arbeitsplätze und bei einer gezielten Wissensvermittlung.

Um den stationären PoS zu modernisieren, müssen die eCommerce-Strukturen mittel- bis langfristig auch auf die „Instore“-Prozesse übertragen werden. Wichtiger Ansatzpunkt dabei: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Geschäften müssen (etwa durch Schulungen und Weiterbildungen) auf den **Informationsvorsprung der Kunden** vorbereitet werden.

DIE NEUE ROLLE DER VERBUNDGRUPPE

Der Digitalisierungsausschuss fokussiert die Rolle der Verbundgruppen im Digitalisierungsprozess auf folgende fünf Aufgaben- bzw. Tätigkeitsfelder:

Die Verbundgruppe als **Infrastrukturgeber**

Die Verbundgruppe sollte ihre Mitglieder beispielsweise mit folgenden Aktivitäten unterstützen:

- Aufbau und Betrieb eines zentralen Online-Shops durch die Verbundgruppe oder
- Aufbau eines Marktplatzes für Mitglieder oder
- Hilfe beim Aufbau dezentraler Online-Shops der Verbundgruppenmitglieder und/oder Nutzung eines (externen) Marktplatzes

Die Verbundgruppe als **Anbieter und Vermittler digitaler Services**

In einem weiten Spektrum muss die Verbundgruppe ihren Mitgliedern entweder eigene Services im Kontext der Digitalisierung bieten oder diese über ein Partnernetzwerk in folgenden Bereichen organisieren:

- Bereitstellung von Content in Form von
 - a) Texten
 - b) Bildern und/oder Videos
 - c) Artikelstammdaten
- Hilfe bei der Optimierung der Website
 - a) Layout und Benutzerfreundlichkeit
 - b) Mobile Optimierung
- Hilfe bei der Optimierung und Auffindbarkeit im Netz (Suchmaschinenoptimierung und SEA)
- Hilfe bei der Durchführung von Kampagnen
- Hilfe bei Cross-Channel-Aktivitäten wie Click & Collect
- Unterstützung bei Cross-Selling-Aktivitäten
- Sonstige Unterstützung bei der Lieferlogistik
- Unterstützung beim Betrieb von Warenwirtschaftssystemen der Mitglieder
- Bereitstellung von Infrastruktur, z.B. für zentrale Rechenleistung bei Datenverarbeitung & -storage
- Unterstützung von administrativen Prozessen (z.B. zentral bereitgestellter Service zur Lohndatenerfassung und -verarbeitung)

Die Verbundgruppe als **Qualifizierer**

Die Digitalisierung erfordert ein spezifisches Knowhow sowohl auf der Ebene der Verbundgruppenzentrale als auch bei den Entscheidern in den Mitgliedsunternehmen. Entsprechende Maßnahmen sollten von der Zentrale angeboten werden:

- Hauseigene Qualifizierungsmaßnahmen zur Digitalisierung für Mitarbeiter der Verbundgruppe
- Punktuelle Qualifizierungsmaßnahmen zur Digitalisierung mit externen Partnern
- Systematisches Qualifizierungsprogramm mit festen Partnern
- Regelmäßige Qualifizierungsangebote zu digitalen Lösungen für Mitglieder
 - a) in Form von Präsenzseminaren
 - b) in Form von Webinaren
- Systematische Überprüfung des Qualifizierungsstands bei den Mitgliedern
- Motivation zur Nutzung von Angeboten der Akademie der Verbundgruppen ADV

Die Verbundgruppe als **Innovator / Entwickler**

Um die Innovationsgeschwindigkeit im kooperierenden Mittelstand zu beschleunigen, sind spezielle Aktivitäten der Zentrale angeraten. Folgende Angebote sollten von Seiten der Verbundgruppe erfolgen:

- Durchführung spezieller Foren/Veranstaltungen für Innovationen
- Regelmäßiger Besuch bei Messen, Kongressen, etc. speziell für Innovationen
- Systematische Erfassung und Kommunikation von Innovationen Einzelner im Verbund (z.B. Ideenwettbewerbe, Best-Practice-Veranstaltungen etc.) und daraus abgeleitet Entwicklung von neuen Produkten und Konzipierung von Projekten
- Gezielte Zusammenarbeit mit Dienstleistern aus dem digitalen Umfeld
- Gezielte Zusammenarbeit mit Startups

Die Verbundgruppe als **Daten-Netzwerkbetreiber**

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, muss den Verbundgruppenmitgliedern jederzeit optimales Datenmaterial sowohl zur Ware als auch zum Kunden zur Verfügung stehen. Folgende Leistungen der Verbundgruppe bieten sich dafür an:

- Regelmäßige (tägliche) Erfassung und Analyse der Abverkaufsdaten
- Zentrale Erfassung von Kundendaten, z.B. über ein Loyalitätsprogramm
- Initiierung von kundenspezifischen digitalen Werbekampagnen
- Unterstützung bei der Identifizierung von Informationsverhalten der Kunden
- Kundenspezifische Auswertung von Kampagnen
- Hilfe bei der Erschließung neuer Kundenpotenziale
- Sonstige Datenanalyse
- Bereitstellung von Benchmarks

Weitere Hausaufgaben für den Mittelstandsverbund

DER MITTELSTANDSVERBUND beobachtet den Transformationsprozess der Verbundgruppen in das neue Rollenverständnis mit regelmäßigen Erhebungen und Benchmarks, um den Handlungsbedarf aufzuzeigen.

Die ersten Ergebnisse einer Befragung in Zusammenarbeit mit der DATEV, an der 93 Verbundgruppen aus allen Branchen teilnahmen, zeigen, dass mehr als die Hälfte der Verbundgruppen ihre Anschlusshäuser mit unterschiedlichen Schwerpunkten bei der Digitalen Transformation bereits sehr intensiv unterstützen. Neben zentralen und dezentralen Ansätzen im eCommerce und in der Kommunikation im Internet wird ein weitreichendes Spektrum von Dienstleistungen rund um die Digitalisierung abgedeckt. **Auffällige Defizite** bestehen jedoch im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitgliedern sowie bei den verfügbaren Finanzmitteln für die notwendigen Investitionen. DER MITTELSTANDSVERBUND wird die Untersuchungsergebnisse weiter aufbereiten und mit den Verbundgruppen im Rahmen von Symposien und Workshops Verbesserungskonzepte und Umsetzungsvorschläge erarbeiten.

Auch bietet er unmittelbar oder über die ServiCon alle Hilfen in den verschiedenen Feldern an, um die Digitalisierung optimal voranzutreiben und gezielt nutzbar zu machen.

Besonderes Gewicht wird zudem folgenden Aktivitäten beigemessen:

- Öffentliche Fördermittel für den Transformationsprozess zugänglich machen
- Regelmäßige Bestandserhebung zum Digitalisierungsniveau (ggf. Erarbeitung eines Indexes)
- Prozesse und Geschäftsmodelle mit Leuchtturm- und Best-Practice-Wirkung identifizieren, kommunizieren und ggf. verbundgruppenübergreifend umsetzen.
- Weitere Leitfäden, Checklisten und Beratungsangebote zu den mit der Digitalisierung einhergehenden Fragestellungen und Erfordernissen für Verbundgruppen in Angriff nehmen
- Social-Media-Guidelines erarbeiten
- Angebote zur Wissensvermittlung im Bereich Digitales gezielt ausbauen und weitere Erfahrungsaustauschgruppen („Erfa Digital“) organisieren
- Standardisierung von Datenstrukturen und Datenflüssen zwischen den Beteiligten vorantreiben
- Diskussion über optimale Rollenverteilung der Akteure systematisch fortsetzen

AUSBLICK

Auffholen und mithalten in der Digitalisierung ist für den lokalen Mittelstand die Existenzfrage schlechthin. Die meisten Ausprägungen der Digitalisierung können jedoch von kleineren und mittleren Unternehmen nicht mehr beherrscht werden. Es bedarf vielmehr zwingend der Unterstützung durch ein System. Sachgerechte Antworten kann hierzu nur die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit liefern. Verbände haben deshalb in Zukunft eine noch weitaus größere Bedeutung für den Mittelstand. Allerdings müssen sie ihre Prioritäten auch auf die Erfordernisse der Digitalisierung ausrichten und mit ihren Mitgliedern gemeinsam den Transformationsprozess gestalten.

Besonderes Augenmerk müssen Verbundgruppen auf die digitalen Disruptoren richten, die das Bestehende radikal hinterfragen und neu erfinden. Selbst diejenigen, die es schaffen, ihr Geschäftsmodell den digitalen Herausforderungen anzupassen und analoge Prozesse in die digitale Welt zu transformieren, werden einen schärferen Wettbewerb durch neue und andersartige Player und Formationen erfahren.

Sie alle werden um die Gunst des Kunden kämpfen, dem die Digitalisierung eine nie dagewesene Macht verleiht. Wer das Bedürfnis des Kunden am besten versteht und ihm seine Wünsche passgenau und bequem erfüllt, hat die größten geschäftlichen Chancen. Gießkannenartige Verbreitung von Werbe-Botschaften und das Vorhalten von mehrheitsorientierten Standardleistungen eignen sich nicht mehr für das Marketing der Neuzeit. Im Kern kommt es nun vielmehr darauf an, **den Kunden durch gezielte individuelle Ansprache zu begeistern** und mit einem speziell auf seine persönlichen Bedürfnisse zugeschnittenen Angebot zu überzeugen. Nicht minder wichtig wie die zeitoptimierte Leistung ist dabei das **emotionale Erlebnis** für den Kunden.

Dass dieses oft den einzelnen mittelständischen Unternehmer überfordert, beweist die Praxis mannigfach. Gerade dies ruft ein bewährtes, vielleicht mitunter schon überholt geglaubtes Prinzip auf den Plan: „**Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele gemeinsam**“ (Hermann Schulze-Delitzsch). Im Zusammenspiel vieler Unternehmen in Verbundgruppen, die in diesem Selbstverständnis die aufgezeigten Leistungen ihren Mitgliedern bereitstellen – teils sogar verbundgruppenübergreifend und mit Unterstützung des MITTELSTANDSVERBUNDES – wird die genossenschaftliche Idee mit der digitalen Zukunft eine Renaissance erleben.

Denn nur gemeinsam wird es möglich sein, den raschen und revolutionären Veränderungen im Marktumfeld wirksam zu begegnen. Gelänge es gar, das von vielen Verbundgruppen getragene Leistungsspektrum gemeinschaftlich zu vermarkten, könnte es der Mittelstand ohne weiteres mit jeder globalen Plattform aufnehmen.

Diesem Gedanken eine konkrete Richtung zu geben und zum Erfolg zu begleiten, wird deshalb in den kommenden Monaten und Jahren eine Kernaufgabe des MITTELSTANDSVERBUNDES sein. Dazu sind sowohl Verbündete in der deutschen und europäischen Politik zu finden, als auch ein enger Austausch mit und zwischen den Verbundgruppen zu organisieren.

Alle Entscheidungsträger in den Verbundgruppen sind aufgefordert, diesen Weg im existenziellen Eigeninteresse mitzugehen und an den Problemlösungen rege mitzuwirken.

Zielführend ist es sogar, über den Bereich der Verbundgruppen hinaus weitere Mitstreiter aus Unternehmerkreisen zu gewinnen. Angesprochen wurden bereits die Startups. Aktuell wird ein engerer Austausch mit dem **Deutschen Franchiseverband (DfV)** angebahnt, der zeitgleich einen Digitalisierungsausschuss ins Leben gerufen hat. Die weitreichend ähnlichen Strukturen zwischen Verbundgruppen und Franchisesystemen und die entsprechend parallelen Herausforderungen bei der Digitalisierung legen eine Zusammenarbeit nahe. Überall dort, wo Netzwerke im Mittelstand neu entstehen oder altbewährt in anderen Bereichen bestehen, ist ebenfalls ein engeres Miteinander angestrebt.

*„Entschluß
Hast du's nicht im Blut,
so hab's im Mut.“* (Paul Heyse)

Entschlussfreude ist angesagt.

Denn wo der kooperierende Mittelstand die Möglichkeiten digitaler Technologien intelligent ausreizt, wird er nicht nur seine Nachteile ausgleichen, sondern auch seine Wettbewerbsposition weiter verbessern. Natürlich muss er dazu den Mut aufbringen, sich zu verändern.

So wird es uns gelingen, im Dialog mit der Politik und im Schulterschluss mit Gremien, Arbeitskreisen und Verbundgruppenzentralen der „**Turbo für den Mittelstand**“ zu bleiben.

»Die Hälfte der 500 umsatzstärksten Unternehmen Amerikas ist seit dem Jahr 2000 verschwunden, hauptsächlich wegen des Wandels zu einem digitalen Arbeitsmarkt.«

(Erik Brynjolfsson)

»Eine formierte Gesellschaft setzt eine informierte Gesellschaft voraus.«

(Ludwig Erhard)

»Die Vielfalt und der Erfolg der mittelständischen Wirtschaft bildet das Rückgrat unseres Wohlstandes.«

(Brigitte Zypries)