ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Vogl, Hubert

Working Paper

Digitale Transformation LDL 2019: Fremdgesteuerter Aktionismus oder strategieorientierte Reifegradentwicklung?

IUBH Discussion Papers - Transport & Logistik, No. 2/2020

Provided in Cooperation with:
IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Vogl, Hubert (2020) : Digitale Transformation LDL 2019: Fremdgesteuerter Aktionismus oder strategieorientierte Reifegradentwicklung?, IUBH Discussion Papers - Transport & Logistik, No. 2/2020, IUBH Internationale Hochschule, Erfurt

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/215765

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

IUBH Discussion Papers

Transport & Logistik

Digitale Transformation LDL 2019

Fremdgesteuerter Aktionismus oder strategieorientierte Reifegradentwicklung?

Prof. Dr. Hubert Vogl

In Kooperation mit:

Anja Stubbe

Holger Döring

Dr. Matthias Bartels

Internationale Hochschule

Juri-Gagarin-Ring 152

D-99084 Erfurt

Kontakt/Contact: k.janson@iubh.de

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Hubert Vogl

IUBH Bad Honnef

Bonner Str. 271

50968 Köln

Kontakt/Contact: h.vogl@iubh-fernstudium.de

Kooperationspartner:

Dr. Matthias Bartels

E-Mail: matthias.bartels@ise.ruhr-uni-bochum.de

Holger Döring

E-Mail: holger.doering@mi-bochum.de

Anja Stubbe

E-Mail: stubbe@bvl.de

IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 2, Issue 2 (2/2020)

ISSN-Nummer: 2512-2797

Website: https://www.iubh.de/hochschule/publikationen/

Inhalt

1 EINFÜHRUNG 7

2 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE 10

2.1 STRATEGIE: „PRIORITÄTEN GESETZT – HERANGEHENSWEISE NOCH AUSBAUFÄHIG“ 10

2.2 HANDLUNGSFELDER: „KUNDE, PROZESSE, IT IM FOKUS – MITARBEITER ZU PASSIV“ 17

2.3 GESCHÄFTSMODELL: „REIFEGRADE SINNVOLL – ABER AKTUELL KEINE PRIORITÄT 21

2.4 BARRIEREN: „POSITIVER UMGANG MIT FEHLERN ZENTRAL – NULL FEHLER PHILOSOPHIE ERSCHWERT DIE VERMITTLUNG DES KULTURWANDELS“ 26

2.5 SELBSTEINSCHÄTZUNG: „GUT VORBEREITET – FOKUS AUF MITARBEITER & KUNDEN“ 30

3 FAZIT: PARADIGMENWECHSEL ERKANNT – SELBSTBESTIMMUNG MUSS ERLERNT WERDEN 36

Literaturverzeichnis: 38

Digitale Transformation LDL 2019

Fremdgesteuerter Aktionismus oder strategieorientierte Reifegradentwicklung

Prof. Dr. Hubert Vogl
Dr. Matthias Bartels
Holger Döring

Abstract/Executive Summary:

Die „Digitale Transformation“ wird von Wirtschaft, Verbänden und Politik seit Jahren als die zentrale Herausforderung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und damit der gesamten deutschen Volkswirtschaft diskutiert.

Neuere Studien zeigen, dass die Digitalisierung mittlerweile im deutschen Mittelstand angekommen ist, nicht nur als Teil der Strategie, sondern auch in der betrieblichen Praxis. Die Unternehmen sehen in der Digitalisierung überwiegend ein großes Potenzial, Ihre Marktanteile und damit ihren langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern und weiter auszubauen.

Wo aber stehen die deutschen KMU Logistikdienstleister und vor allem wie gehen sie die digitale Transformation an? Ist ihre Vorgehensweise in erster Linie von einem fremdgesteuerten Aktionismus geprägt oder wird der Entwicklungsprozess durch eine systematische und strategieorientierte Reifegradentwicklung ganzheitlich geführt und unterstützt?

Im Ergebnis dieser Studie können wir feststellen:

Die Digitalisierung steht bei den Logistikdienstleistern nicht nur ganz oben auf der Agenda. Die Unternehmen arbeiten auch intensiv daran, ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen durch den Einsatz von digitalen Technologien zu verbessern.

Im Detail zeigen sich allerdings bei der Mehrheit der Unternehmen klare Handlungsbedarfe in der systematischen, ganzheitlichen und strategieorientierten Vorgehensweise.

Signifikante Unterschiede in der Schwerpunktsetzung der Digitalisierungsaktivitäten zwischen Transport und Logistik sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen - nicht zu erkennen.

Die wesentlichen Kernaussagen, die im Rahmen der 35 Experteninterviews im Zeitraum Oktober bis Dezember 2019 getroffen wurden:

STRATEGIE:

„PRIORITÄTEN GESETZT – HERANGEHENSWEISE NOCH AUSBAUFÄHIG“

> „Digitalisierung“ hat bei allen befragten Unternehmen eine sehr hohe Priorität, aber weniger als die Hälfte verfügen über eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie und fast 1/3 hat noch kein sichtbar kommuniziertes Management-Committment für die digitale Transformation.
>
> Neue Technologien sowie drastische Veränderungen in Markt und Wettbewerb dominieren die Zukunftserwartungen. Mitarbeiter werden durch Kommunikation und interdisziplinäre Zusammenarbeit eingebunden. Change-Management spielt in den meisten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle.

Der Kunde steht neben Markt und Wettbewerb bei allen befragten Experten im Mittelpunkt ihrer Digitalisierungsstrategie. Weniger als 1/3 der Unternehmen geht jedoch proaktiv auf die Kunden zu und stellt den Mehrwert digitaler Lösungen heraus.

HANDLUNGSFELDER:

„KUNDE, PROZESSE, IT IM MITTELPUNKT – MITARBEITER ZU PASSIV“

52 % der befragten Experten verspüren den größten Veränderungsdruck seitens der Kunden. Von den Mitarbeitern geht wenig Initiative aus. Sie werden mit 8 % als sehr passiv eingeschätzt.

Geschäftsprozesse, Technik und IT-Systeme zählen bei 60 % der Experten aktuell zu den zentralen Handlungsfeldern der Digitalisierungsstrategie. Kultur (24 %) und Change-Management (20 %) liegen deutlich darunter und nehmen in der Rangliste die letzten Plätze ein.

Als Quellen für den Bezug von Know-How im Themengebiet Digitalisierung rangieren der unternehmensinterne und -externe Austausch mit jeweils 56 % auf den ersten Plätzen. Externe Beratung sowie Lieferanten und Netzwerke stehen mit jeweils 20 % aktuell nicht im Fokus des Wissensmanagements.

GESCHÄFTSMODELL:

„REIFEGRADE SINNVOLL – ABER AKTUELL KEINE PRIORITÄT“

Bei der Herangehensweise an die digitale Transformation gibt es mit 88 % ein klares Bekenntnis der befragten Experten für die „Top Down“ Strategie. Das Ausprobieren neuer Technologien und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle spielt mit nur 16 % keine nennenswerte Rolle.

Reifegradorientierte Vorgehensmodelle zur Unterstützung der digitalen Transformation werden aktuell nicht eingesetzt, obwohl 80 % der Experten sich dies durchaus vorstellen können.

Über die Hälfte der Unternehmen sehen sich bereits im Reifegrad „Integrated“, obwohl die Handlungsfelder Lieferanten, Partner, Kultur und Change-Management in den Unternehmen noch nicht bzw. lediglich in geringem Umfang ausgeprägt sind.

BARRIEREN:

„POSITIVER UMGANG MIT FEHLERN – NULL FEHLER PHILOSOPHIE ERSCHWERT KULTURWANDEL“

Ein positiver Umgang mit Fehlern ist für die überwiegende Mehrheit der Experten von zentraler Bedeutung. Die Null Fehler Philosophie erschwert jedoch die Vermittlung des Wandels in der Fehlerkultur.

Knapp 2/3 der Unternehmen haben bereits eine „Digitalisierungs-Community“ installiert mit erkennbarem Fortschritt für den digitalen Transformationsprozess. Allerdings sehen über 1/3 der befragten Experten bisher noch keine verwertbaren Ergebnisse.

Obwohl allen befragten Experten bewusst ist, dass die Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte für die digitale Transformation von zentraler Bedeutung ist, haben 48 % noch keine definierte Vorgehensweise für diesen Kernbereich entwickelt.

SELBSTEINSCHÄTZUNG:

„GUT VORBEREITET – FOKUS MEHR AUF MITARBEITER, KUNDEN UND KULTUR“

Alle Experten bewerten ihr Unternehmen auf die digitale Transformation gut vorbereitet. 32% sehen jedoch bei den Mitarbeitern noch ein großes Potenzial.

24 % der befragten Experten finden, dass Ihr Unternehmen die digitale Transformation selbstbestimmt und systematisch angeht. 36 % sind der Meinung, dass insbesondere die Systematik noch stark verbesserungsfähig ist.

Kurz- und mittelfristig sehen 36 % der befragten Experten den größten Handlungsbedarf bei den Mitarbeitern, Kunden sowie der Kultur. Die Strategische Ausrichtung sowie das Change-Management wird mit lediglich 8 % als vergleichsweise unkritisch betrachtet.

Die Antworten der Experten zeigen deutlich:

Die Digitalisierung ist bei den Logistikunternehmen nicht nur angekommen, sie wird sowohl im Transport-, als auch im Kontrakt- und Supply Chain Bereich aktiv vorangetrieben. Insbesondere der Veränderungsdruck seitens Kunde, Markt und Wettbewerb gewinnt branchenübergreifend zunehmend an Dynamik und verlangt nach marktfähigen Lösungen auf allen Ebenen der Wertschöpfungsprozesse. Die Herangehensweisen zeigen aber auch deutliche Verbesserungspotenziale.

In den folgenden Kapiteln fassen wir die Ergebnisse der fünf Befragungsbereiche schwerpunktmäßig zusammen und bewerten diese – soweit möglich – gegenüber den Ergebnissen bisheriger Studien zum Thema Digitalisierung im Mittelstand mit dem Ziel, Stärken und Potenziale der KMU LDL 2019 auf Ihrem Weg der digitalen Transformation aufzuzeigen.

1 EINFÜHRUNG

Die bereits seit längerer Zeit begonnene Digitalisierung von Industrie, Dienstleistung und Handel vollzieht sich in unterschiedlichen Wellen. Stand in einer ersten Phase vor allem die softwaretechnische Unterstützung betrieblicher Abläufe im Vordergrund, konzentrierten sich die Unternehmen in einer zweiten Phase auf die Nutzung des Internets als Absatzweg für ihre Produkte und Dienstleistungen sowie als Instrument zur standort- und unternehmensübergreifenden kommunikativen Vernetzung. Seit einigen Jahren steht in einer dritten Phase das „Internet der Dinge" (IoT) branchenübergreifend im Fokus der Unternehmen. Ziel ist es, den physischen Leistungserstellungsprozess möglichst vollständig in die IT-Systeme einzubinden, um dadurch die Agilität, Flexibilität und Effizienz bestehender Wertschöpfungssysteme sowie den Umsatz, Gewinn und Unternehmenswert durch smarte Produkte und neue IT-gestützte Services zu erhöhen. Soziale Netzwerke, Big Data, Cloud Services, Virtual Reality und Künstliche Intelligenz befähigen Datengetriebene Geschäftsmodelle zum zentralen Wettbewerbsfaktor. So betreffen die Veränderungen der Digitalisierung nahezu alle Bereiche von Organisationen: die Art der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die Prozesse zur Erbringung dieser Leistungen, die Interaktion der Organisationen mit ihren Kunden, Lieferanten und Partnern ebenso wie die Steuerung der Organisationen. Auch die Erwartungen, die Kunden an die Organisationen stellen, sowie das Auftreten der Wettbewerber am Markt verändert sich. Damit zwingt die Digitalisierung Organisationen dazu, ihre Strukturen, Prozesse, Kompetenzen und Kulturen grundlegend und ganzheitlich zu überdenken und kritisch zu hinterfragen.

Mit der Digitalisierung wird es nicht nur möglich, bestehende Geschäftsmodelle mit digitalen Servicefunktionen zu erweitern, Digitalisierung ermöglicht auch völlig neue Geschäftsmodelle. Dabei können die digitalen Technologien existenziell für ein Geschäftsmodell sein oder Sie dabei unterstützen, durch ein gesteigertes Nutzenversprechen ein neues Kosten-/Nutzenverhältnis zu erreichen. Dazu können bspw. Vertriebs- und Kommunikationswege, Einnahmequellen oder komplette Produkte und Dienstleistungen neu gedacht oder neu kombiniert werden.

Organisationen haben grundsätzlich die Möglichkeit, digitale Geschäftsmodelle zusätzlich zu ihren bestehenden Geschäftsmodell aufzubauen (Geschäftsmodell-Innovation) oder im Zuge der Digitalisierung ihre Geschäftsmodelle in digitale Geschäftsmodelle zu transformieren (Geschäftsmodell-Transformation). Obwohl die Situation, wenn eine Organisation ein bestehendes Geschäftsmodell in ein neues Geschäftsmodell transformiert eine grundlegend andere ist, handelt es sich auch bei der Transformation von Geschäftsmodellen um eine äußerst anspruchsvolle Managementaufgabe. Vor allem die Lösung der Ambidexteritätsproblematik, also das parallele und damit ressourcenintensive Betreiben des bisherigen und des neuen Geschäftsmodells für einen Übergangszeitraum führt Organisationen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Diese Problematik wirkt vor allem deshalb so stark bei Geschäftsmodell-Transformationen, da die Geschäftsmodelle organisatorisch nicht voneinander trennbar sind und Überschneidungen in den adressierten Kundensegmenten aufzeigen. Die Gefahr hierbei ist, dass die Arbeitsweisen und Logiken eines der beiden Geschäftsmodelle dominieren und damit zu einer Benachteiligung des jeweils anderen Geschäftsmodells führen. Die Folge ist ein suboptimales Erfüllen des Nutzenversprechens, was aufgrund der anspruchsvollen Kundenerwartungen und des hart umkämpften Wettbewerbs nicht nur zum Scheitern des benachteiligten Geschäftsmodells führen, sondern die gesamte Organisation in eine existenzbedrohende Situation stürzen kann.

Bei der digitalen Transformation stehen die Unternehmen vor Chancen und Herausforderungen in unterschiedlichen Bereichen:

STRATEGIE:

Strategisches Denken und Handeln ist von jeher die Königsdisziplin des modernen Managements. Mit der Digitalisierung vernetzen sich die Fach- und Technologiebereiche der Unternehmen in einer bisher nicht dagewesenen Dichte. Das erhöht auch die Komplexität der Zusammenarbeit sowie der Produkte und Dienstleistungen, die für die Kunden entstehen. Die Änderungsdynamik steigt ebenso wie die Ansprüche der Kunden. Insbesondere etablierte Unternehmen aus der Logistikbranche müssen sich zusätzlich mit Startups und Service Providern messen, die ihre Geschäftsmodelle bedrohen. Dabei ist die digitale Transformation der Wandel, den die Unternehmen gestalten müssen, um die Digitalisierung zu meistern. Am Anfang der digitalen Transformation steht die Digitalisierungsstrategie.

HANDLUNGSFELDER:

Der digitale Wandel bedeutet weitaus mehr als Effizienzsteigerung durch IT und Automation. Der digitale Wandel verändert sämtliche Abläufe und Bereiche eines Unternehmens. Nicht nur global agierende Unternehmen, sondern auch regionale KMU Betriebe müssen diese Bereiche der Digitalisierung ernst nehmen und in den Fokus ihrer strategischen Entwicklung stellen. Hierzu gehören:

- Geschäftsmodell
- Kunden
- Produkte/Dienstleistungen
- Lieferanten/Partner
- Geschäftsprozesse
- Technik und IT-Systeme
- Mitarbeiter
- Kultur
- Change-Kompetenz

GESCHÄFTSMODELL & ORGANISATIONSENTWICKLUNG:

Die Digitalisierung wird die Geschäftsmodelle der Logistikunternehmen nachhaltig verändern. Die Digitalisierung der Produktions- und Logistikprozesse verläuft seit eher evolutionärer. Mittlerweise nimmt die Geschwindigkeit dieses Veränderungsprozesses jedoch exponentiell zu und führt zum revolutionären, disruptiven Aspekt der Digitalisierung. Zwar bestand immer schon eine Lücke zwischen dem, was technisch möglich ist, und dem, was an digitalisierten Prozessen tatsächlich auf breiter Front in den Unternehmen zur Anwendung kam. Jetzt aber besteht aufgrund der drastischen Veränderungsdynamik die Gefahr, dass diese Lücke insbesondere bei KMU zu groß wird und damit Wettbewerbsnachteile beim Digitalisierungsgrad entstehen. Eine ganzheitliche, systematische und zum Unternehmen passende Vorgehensweise ist für eine strategieorientierte Geschäftsmodell- & Organisationsentwicklung von zentraler Bedeutung.

DIGITALISIERUNGSBARRIEREN:

Die Digitalisierung ist weit mehr als ein technologie- oder prozessgetriebenes Projekt. Letztendlich sind es die Mitarbeiter, die gerade bei dienstleistungsorientierten Logistikunternehmen den Umsetzungserfolg vorantreiben. Für die Digitalisierung gilt es, bestehende Organisationsstruk-

turen aufzubrechen und eine verstärkt bereichs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu fördern. Darüber hinaus führt die Digitalisierung zu einem erhöhten Entscheidungstempo und -druck mit einer immer unberechenbareren Arbeitsumgebung. Führungskräfte brauchen Empathie und Fingerspitzengefühl. Die Mitarbeiter müssen bereit und fähig sein, den Veränderungsprozess aktiv zu unterstützen und Verantwortung zu übernehmen. Fundiertes Logistik-Wissen, Teamfähigkeit, Sprachkenntnisse und IT-Fachwissen sind wichtige Skills. Hinzu kommt eine bislang eher skeptisch betrachtete Unternehmenskultur: die Bereitschaft und Erlaubnis zum Fehlermachen bei Ausprobieren neuer Ideen.

AKTUELLE ERFAHRUNG UND SELBSTEINSCHÄTZUNG:

Letztendlich lebt die Digitalisierung wie jeder nachhaltige und weitreichende Entwicklungsprozess von Erfahrungswerten und Selbsteinschätzungen. Deswegen ist es empfehlenswert, regelmäßig im Unternehmen über den erzielten Fortschritt sowie die Wirksamkeit und Effizienz der aktuellen Vorgehensweisen im Rahmen der digitalen Transformation kritisch zu reflektieren.

Im Zentrum der vorliegenden Studie stehen die Fragen:

- Wo stehen die deutschen KMU Logistikdienstleister im Rahmen ihrer digitalen Transformation und wie gehen sie diesen sensiblen und hochdynamischen Entwicklungsprozess an?
- Ist ihre Vorgehensweise in erster Linie von einem fremdgesteuerten Aktionismus geprägt oder wird der Entwicklungsprozess durch eine systematische und strategieorientierte Reifegradentwicklung ganzheitlich geführt und unterstützt?

Das Projektteam hat hierzu eine qualitative Studie durchgeführt und 35 Experten aus dem Logistik- und Transportbereich zu zentralen Themen der digitalen Transformation befragt. Die Zusammensetzung der Zielgruppen verteilt sich über ein breites Spektrum:

Führungsebene	
Top Management	28%
Middle Management	72%

Ausrichtung	
National	8%
International	64%
Weltweit	28%

Unternehmensbereiche	
Unternehmensleitung	28%
Logistik & SCM	24%
IT, Business Intelligence & Data Integration	20%
Prozessentwicklung, Innovation & Digitalisierung	16%
Vertrieb & Marketing	12%

Kerngeschäft	
Spedition & Transportdienstleistungen	28%
Kontraktlogistik	40%
SCM & Netzwerksteuerung (4PL)	20%
Projektentwicklung	4%
Rein Digitales Geschäftsmodell (Plattform)	8%

Unternehmensgröße	
bis 250 Mitarbeiter	44%
bis 1.000 Mitarbeiter	16%
bis 6.000 Mitarbeiter	12%
> 10.000 Mitarbeiter	28%

Branchen	
Automotive	16%
Luft- & Seefracht	8%
Lebensmittel	4%
Branchenübergreifend	72%

Tabelle 1: Zusammenfassung der Expertenbefragung

Als Orientierungsrahmen für die Experteninterviews wurde ein Leitfaden mit Hintergrundinformationen und Fragen zur digitalen Transformation erstellt und den Experten im Vorfeld zur Vorbereitung auf das Interview zugesendet. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Experten zur besseren Auswertbarkeit aufgezeichnet. Auf eine genaue Transkription des Datenmaterials wurde verzichtet. Nach Ansicht des Projektteams reicht eine schriftliche Zusammenfassung des Tonbandmaterials für die Zielsetzung der Befragung vollumfänglich aus.

Im Rahmen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurde wie folgt vorgegangen:

- Einordnung des Einzelfalls
- Reproduktion des Interviews per Band
- gleichzeitiges Erstellen eines Stichwortregisters
- Sortierung wichtiger Themen
- strukturierte, sequenzielle Zusammenfassung der Interviewtexte
- Gegenseitige Überprüfung von Band und Zusammenfassung durch die Projektgruppenmitglieder

Zur qualitativen Einordnung und Interpretation der Expertenaussagen wurden die nach Themenblöcken zugeordneten Erkenntnisse – sowie möglich - mit den Ergebnissen bisheriger repräsentativer Studien zum Thema Digitalisierung im Mittelstand verglichen, mit dem Ziel, Stärken und Potenziale der KMU LDL 2019 auf Ihrem Weg der digitalen Transformation aufzuzeigen.

2 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

2.1 STRATEGIE: „PRIORITÄTEN GESETZT – HERANGEHENSWEISE NOCH AUSBAUFÄHIG“

Wie präsent ist das Thema „Digitalisierung“ aktuell in Ihrem Unternehmen?

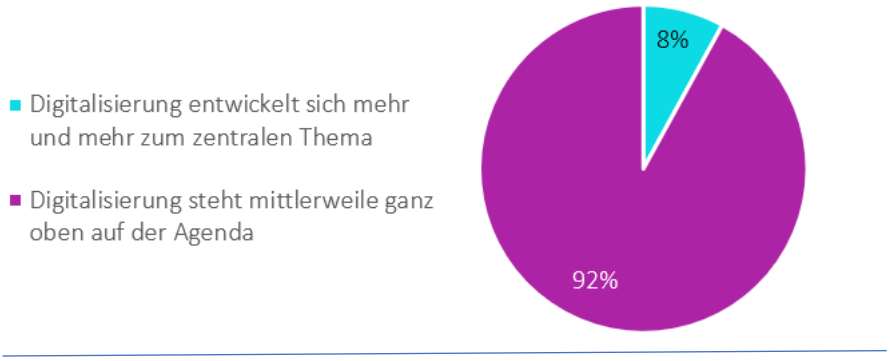


Abbildung 1: Digitalisierungspräsenz

Das Ergebnis zeigt eindrucksvoll, dass die Digitalisierung nicht nur bei den Logistikunternehmen angekommen ist, sondern branchenübergreifend und über alle Größenklassen ganz oben auf der Agenda steht. Kleine und mittelständische Unternehmen haben die Digitalisierung zur Chefsache erklärt. Hier zeigt sich eine signifikante Veränderung zu früheren Studien, in denen die Digitalisierungsfokussierung vor allem in Abhängigkeit der Unternehmensgröße deutlich zunahm. So kam eine branchenübergreifende Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie in Zusammenarbeit mit TNS Infratest

aus dem Jahr 2016 zu dem Ergebnis, dass vor allem KMU, die beachtliche 99,6 % der deutschen Wirtschaft ausmachen noch deutlichen Nachholbedarf bei ihrer Digitalisierungsfokussierung haben.

Verfolgt Ihr Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie?

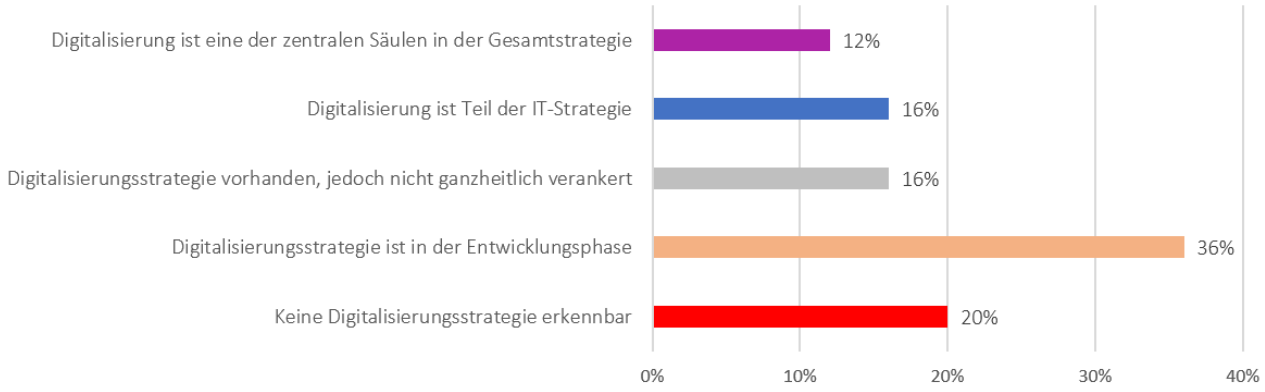


Abbildung 2: Digitalisierungsstrategie

Obwohl die Digitalisierung bei allen befragten Unternehmen eine sehr hohe Priorität hat, verfügen lediglich 28 % über eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie. Dieses Ergebnis überrascht, steht aber im Einklang mit vergleichbaren Studien zum Thema wie bspw. die 2018 an der IUBH durchgeführten Studie „Digitalisierung im Mittelstand“, nach der 80 % der befragten Unternehmen angaben, „Digitalisierung“ ist Teil der Unternehmensstrategie, aber nur in rund 30 % ein dominanter Aspekt[1]. Der Grund hierfür ist wahrscheinlich darin zu sehen, dass gerade im Logistikbereich bei KMU die Unternehmer und Manager stark im operativen Tagesgeschäft eingebunden sind, im engen Dialog mit ihren Kunden und Partnern stehen und die gesamte Organisation permanent gefordert ist, flexibel und störungsfrei auf Änderungen zu reagieren. „Digitalisierung“ wird zwar aktiv vorangetrieben, aber es fehlt häufig nicht nur die Zeit, sondern auch die Kraft sich darüber hinaus auch (noch) mit strategischen Fragen intensiv auseinanderzusetzen und eine ganzheitliche Unternehmensstrategie für die einzelnen Unternehmensbereiche auszuarbeiten und in der gesamten Organisation bekannt zu machen und wirksam zu verankern.

[1] Vgl.: Schulke, A. (2018), S. 4.

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein klares Management-Committment für die digitale Transformation?

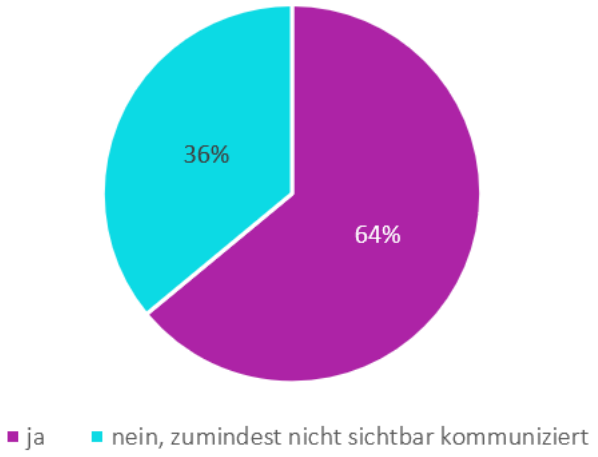


Abbildung 3: Management-Committment

Die Defizite in der ganzheitlichen Strategieausrichtung zeigen sich auch beim Management-Commitment. 36 % der befragten Experten gaben an, dass sie kein klares und sichtbar kommuniziertes Committment seitens der Geschäftsführung für die digitale Transformation erkennen können. Auch hier liegt wieder der Schluss nahe, dass sich Unternehmer und Manager in KMU Logistikunternehmen zu wenig Zeit nehmen, ihre Strategien, Ziele und Vorgehensweisen mit einer klaren und für alle Mitarbeiter des Unternehmens wahrnehmbaren und verpflichtenden Aussage zu untermauern.

Große Veränderungsprozesse wie die digitale Transformation brauchen ein klares Committment der Top-Entscheider. Wer das genau ist, lässt sich nicht immer aus den Organigrammen ablesen. Es geht vielmehr darum, dass diejenigen Personen im Unternehmen, die die wesentlichen, den Change betreffenden Entscheidungen treffen, dahinterstehen und ihre Grundhaltung zur digitalen Transformation in der gesamten Organisation klar und für alle verständlich kommunizieren.

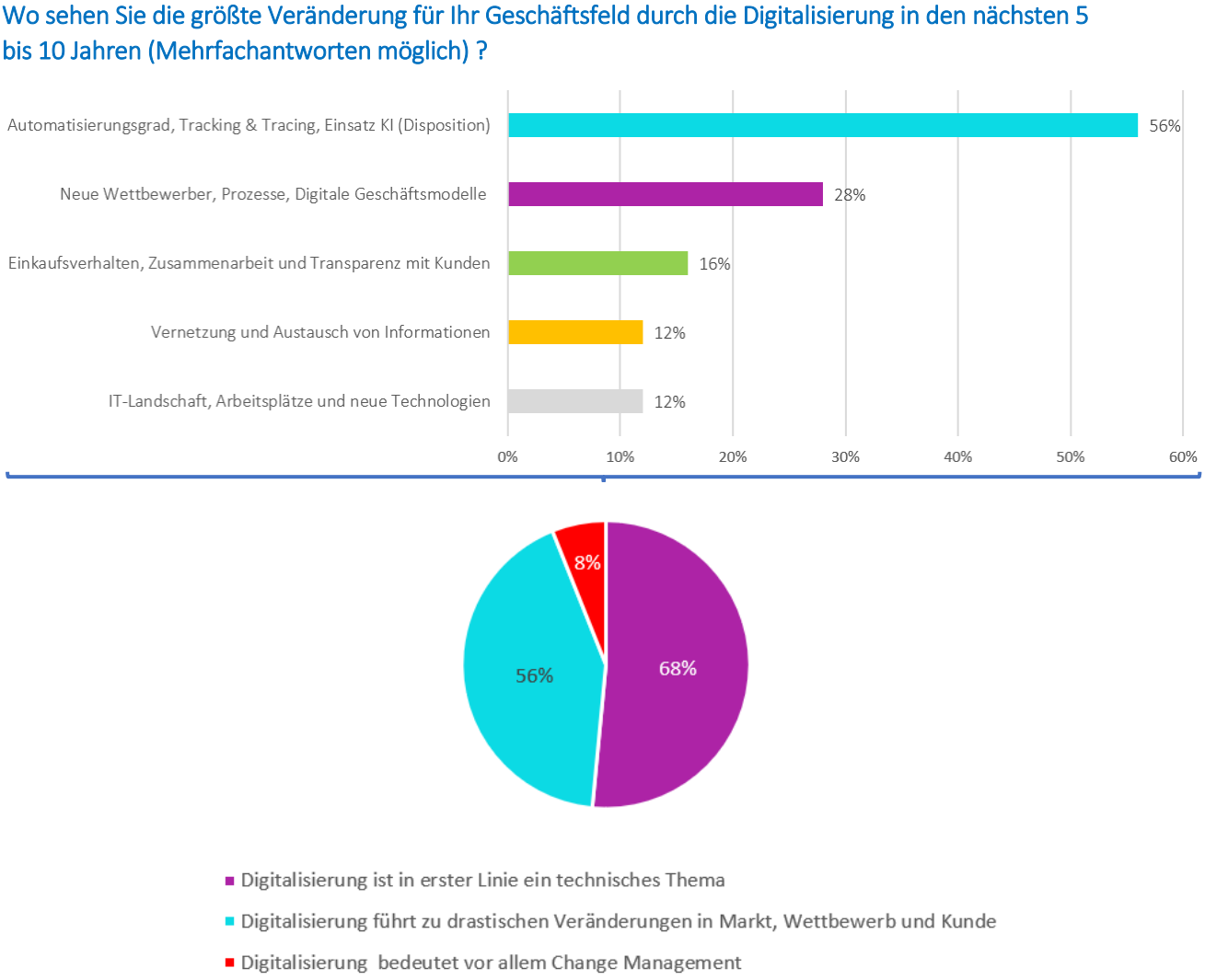


Abbildung 4: Digitalisierungsfokus

Über 2/3 der befragten Experten sehen die Digitalisierung in erster Linie als eine technische Herausforderung. Automatisierung, Tracking und Tracing sowie der Einsatz von KI in wichtigen Geschäftsprozessen wie bspw. die Disposition bestimmen zusammen mit der IT-Landschaft und den neuen Technologien mit 68 % die Rangliste der erwarteten Veränderungsthemen. Dicht dahinter sehen mit 56 % über die Hälfte der Experten deutliche Veränderungen in Markt, Wettbewerb und Kunde. Im Gegensatz dazu spielt Change-Management mit 8 % bei den Mehrfachnennungen lediglich eine untergeordnete Rolle.

Auch in diesem Bereich liegen die Ergebnisse der Expertenbefragung nicht auf einer Linie mit vergleichbaren Studien. So zeigt das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage von Bitkom Research unter 953 Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitern in Deutschland, dass Change-Management immer mehr

in den Fokus rückt. Demnach setzten 2019 rund jedes zweite Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitern Change-Management-Methoden ein, um Strukturen anzupassen und die Belegschaft mitzunehmen. Bei Unternehmen mit 500 oder mehr Mitarbeitern betrug der Anteil sogar 57 % [2].

An diesem Ergebnis ist vor allem bemerkenswert, dass gerade die Digitalisierung und die damit einhergehende digitale Transformation die Unternehmen in allen Bereichen vor große Veränderungen stellt und dieser Veränderungsprozess sensibel und ganzheitlich gesteuert und unterstützt werden sollte. Es ist davon auszugehen, dass gerade der für KMU signifikante Mangel an verfügbaren Ressourcen durch das zeitintensive operative Geschäft sowie die nicht vorhandene oder zumindest nicht eindeutig geregelte Zuständigkeit im Führungsbereich die Implementierung eines funktionierenden Change-Management-Prozesses behindert.

Wie schaffen Sie es, Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte auf Ihre Strategie einzuschwören und mitzunehmen?

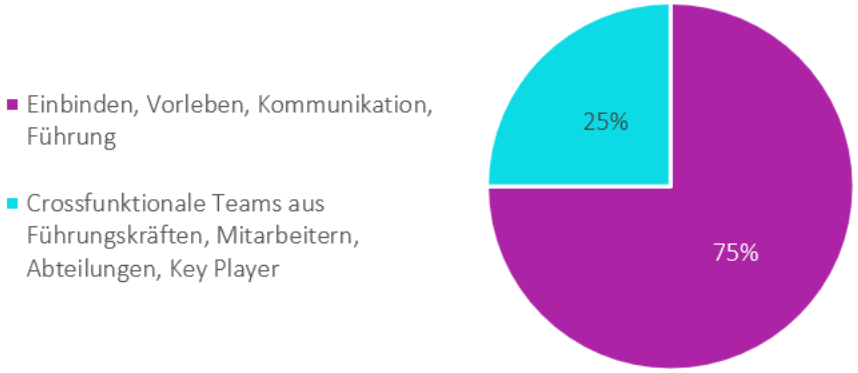


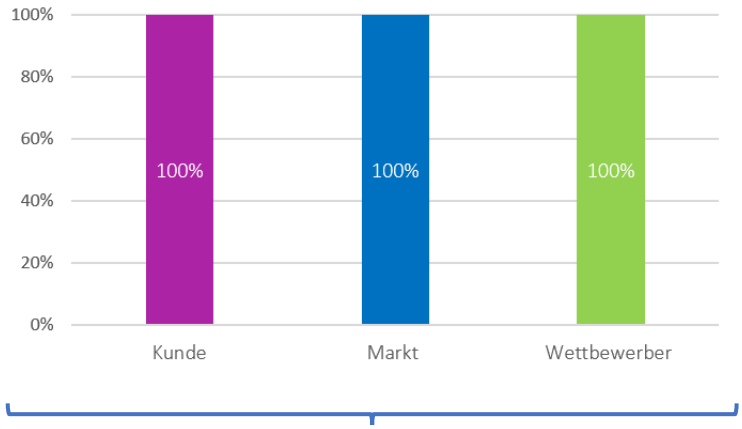
Abbildung 5: Strategieeinbezug

Bei der Frage, wie die Unternehmen es schaffen, ihre Mitarbeiter und Führungskräfte auf ihre Strategie einzuschwören und mitzunehmen, nennen 75 % der befragten Experten Einbinden, Vorleben, Kommunikation und Führung. Ein Viertel setzt auf crossfunktionale Teams.

Hier zeigt sich eine gerade für KMU zentrale Stärke: Kommunikation, Führung und Teamorientierung sind grundlegende Werte, Methoden und Erfolgsfaktoren. KMU pflegen einen intensiven Dialog mit ihren Mitarbeitern. Führungskräfte und Management sind sich dessen bewusst, dass gerade im von permanenten Veränderungen geprägten Logistikbereich die Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg maßgeblich sind.

[2] Vgl.: Bitkom: 2019, S. 10.

Welche Faktoren stehen im Mittelpunkt Ihrer Digitalisierungsstrategie? (Mehrfachantworten möglich)



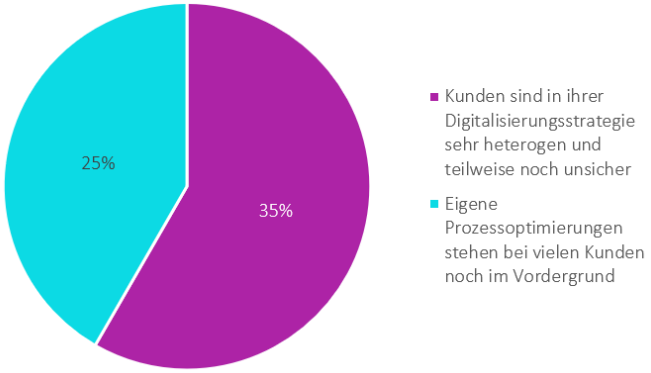


Abbildung 6: Faktoren für die Digitalisierungsstrategie

Bei der Frage, welche Faktoren im Mittelpunkt der Digitalisierungsstrategie stehen ist das Ergebnis eindeutig. Alle Experten bringen zum Ausdruck, dass der Kunde, der Markt und die Wettbewerber im absoluten Fokus stehen. Bei den Kunden stellen 60 Prozent der befragten Experten zusätzlich eine hohe Heterogenität und Unsicherheit bzgl. ihrer eigenen Digitalisierungsstrategie sowie die Fokussierung auf interne Prozessoptimierungen fest.

Da im Logistikbereich im Allgemeinen und im Transportsektor im Besonderen die Unternehmen meist eine Vielzahl von Kunden unterschiedlicher Branchen bedienen, steigt damit die Schwierigkeit, eine auf die Kunden und deren Erwartungen ausgerichtete Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Logistikdienstleister sind hier gefordert, selbst aktiv zu werden.

Wie binden Sie Ihre Kunden und Lieferanten/Partner in Ihre Strategie mit ein?

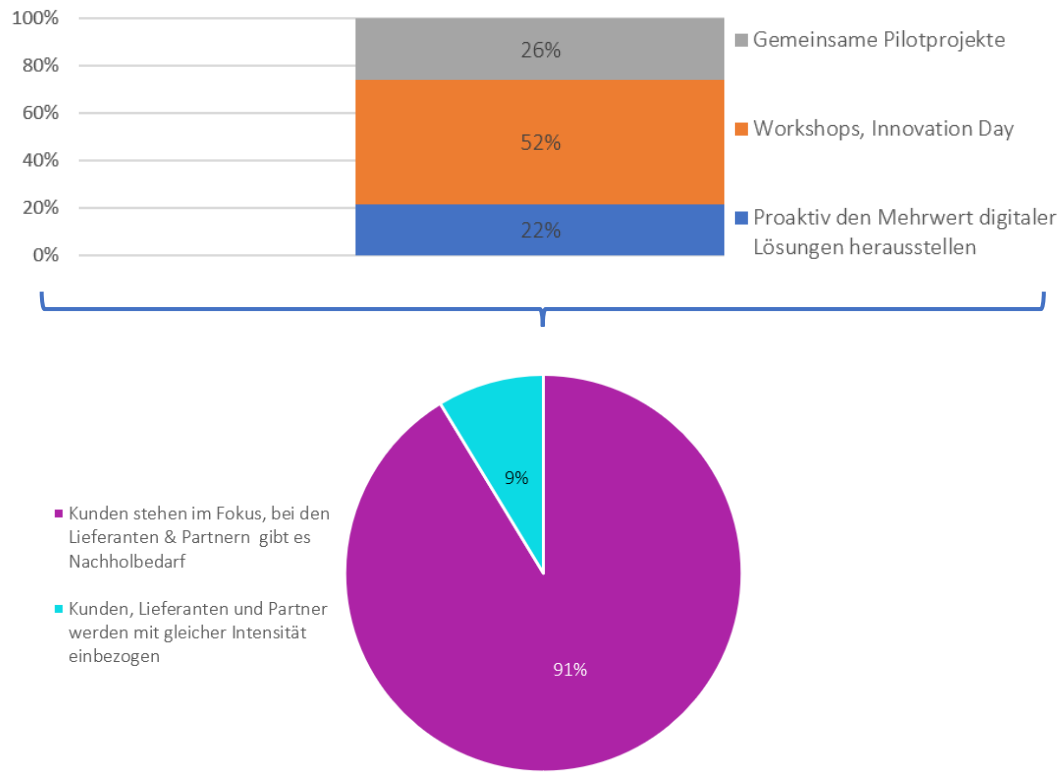


Abbildung 7: Einbezug Kunde, Lieferanten und Partner

Bei der Frage wie die Logistikunternehmen ihre Kunden und Lieferanten/Partner in ihre Strategie mit-einbinden, kommt diese notwendige Aktivität deutlich zum Ausdruck. 78 % der befragten Unternehmen haben bereits gemeinsame Pilotprojekte, Workshops und Innovation Days. Gleichzeitig stellen aber lediglich 22 % den Mehrwert digitaler Lösungen bei ihren Kunden proaktiv heraus. Bei den Lieferanten und Partnern sehen 91 % noch Nachholbedarf, was aufgrund der knappen Ressourcensituation bei KMU eine nachvollziehbare Konsequenz ist.

2.2 HANDLUNGSFELDER: „KUNDE, PROZESSE, IT IM FOKUS – MITARBEITER ZU PASSIV“

Aus welchen Bereichen spüren Sie den größten Veränderungsdruck (Mehrfachantworten möglich)?

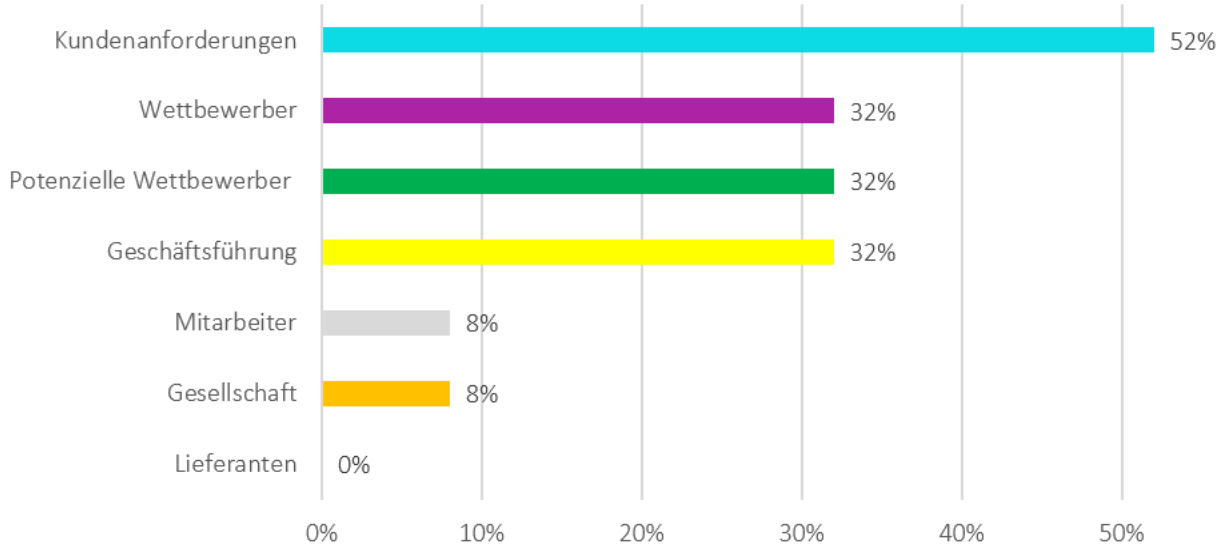


Abbildung 8: Veränderungsdruck

Bei der Frage, aus welchen Bereichen der größte Veränderungsdruck verspürt wird, führen die Kundenanforderungen mit 52 % die Rangliste an, gefolgt von Wettbewerbern, potenziellen Wettbewerbern und der Geschäftsführung mit jeweils 32 %. Dieses Ergebnis bestätigt wiederum die starke Fokussierung der befragten Unternehmen auf die Kunden und Wettbewerber, sowie die zentrale Rolle der Geschäftsführung bei KMU. Das Ergebnis zeigt aber auch, dass gerade von den Mitarbeitern – ausgenommen diejenigen Unternehmen mit einem digitalen Geschäftsmodell - wenig Initiative für die digitale Transformation ausgeht. Der Grund für diese doch auffällige Passivität kann sicherlich darin gesehen werden, dass die Mitarbeiter bei Logistikunternehmen dem Thema Digitalisierung mit großer Skepsis gegenüberstehen. Vor allem die Angst um den Verlust der Arbeitsplätze ist in der Logistik- und Transportbranche aufgrund der zunehmenden Automatisierung vergleichsweise hoch. Aktuelle Studien zeigen hierzu – zumindest von der Interpretation der Ergebnisse - ein heterogenes Bild. So hat eine branchenübergreifende Studie des BKK Gesundheitsreports aus dem Jahr 2018 herausgefunden, dass „nur“ 38 % der Befragten Angst davor haben durch die Digitalisierung ihren Job zu verlieren.[3]

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch andere repräsentative Umfragen. Nur ein geringer Teil aller Befragten sieht seine Jobs tatsächlich bedroht, während der Großteil an Arbeitnehmern der Digitalisierung im Unternehmen gespannt und aufgeschlossen entgegensieht. Hinzu kommt, dass durch neue Technologien neue Aufgaben und damit neue Anforderungsprofile entstehen.

[3] Vgl.: Knips, F., Pfaff, H. : 2017, S. 16.

In der 2019 durchgeführten Bitkom Studie zur Digitalisierung in der Logistik zur Frage: Angst & Hoffnung: Logistik 4.0 – gehen 54 % der befragten Unternehmen davon aus, dass insbesondere körperlich geprägte Arbeiten von Robotern und technischen Hilfsmitteln übernommen werden. 27 % sehen den Verlust von Arbeitsplätzen als einen großen Nachteil der Digitalisierung.[4]

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist aus unserer Sicht zu beachten:

Durch die Angst entsteht ein enormer Druck, denn letztlich müssen diejenigen, die Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes haben, die neuen Technologien nutzen und ihnen positiv gegenüberstehen. Die vielfach in diesem Zusammenhang zitierte positive Einschätzung, dass sich für die Mitarbeiter dank der Digitalisierung neue Möglichkeiten ergeben werden und sie sich auf werthaltigere Aufgaben konzentrieren können, trifft auf die Mehrheit der Logistikbeschäftigten (leider) nur bedingt zu. Unterschätzt werden darf auch nicht der Multiplikatoreffekt. Hat jeder dritte Mitarbeiter Angst vor seinem Arbeitsplatzverlust und sind unter diesen Mitarbeitern in der Mehrzahl auch langjährige Mitarbeiter mit informellen Führungsqualitäten, so kann dadurch eine weitreichende negative Beeinflussung in der gesamten Belegschaft den Widerstand im Unternehmen deutlich erhöhen.

Auf welche Handlungsfelder erstreckt sich Ihre Digitalisierungsstrategie (Mehrfachantworten möglich)?

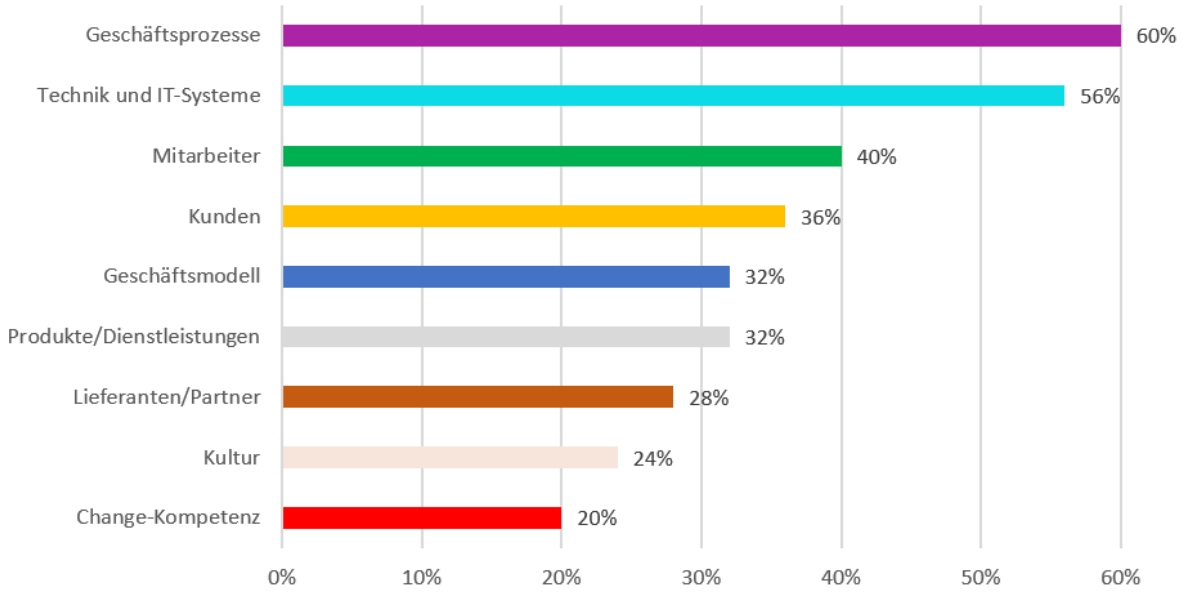


Abbildung 9: Handlungsfelder und Digitalisierungsstrategie

Bei der Frage, auf welche Handlungsfelder sich die Digitalisierungsstrategie erstreckt, finden sich wiederum Geschäftsprozesse, Technik und IT-Systeme an erster Stelle. Mit im Durchschnitt unter 40 % sehen die befragten Experten die Bereiche Geschäftsmodell, Mitarbeiter, Kunden, Produkte/Dienstleistungen sowie Lieferanten und Partner als zentrale Handlungsfelder im Rahmen Ihrer Digitalisierungsstrategie. Kultur und Change Kompetenz nehmen wie schon in den bisher aufgezeigten Befragungsergebnissen mit unter 25 % den letzten Platz in der Bewertung ein. Dieses Ergebnis bestätigt einerseits

[4] Vgl.: Rohfelder, B.: 2019, S. 8-9.

das stark technikorientierte Verständnis von Digitalisierung, andererseits zeigt sich auch hier wieder, dass Kultur und Change-Kompetenz nur eine vergleichsweise niedrige Priorität haben.

Auffällig ist aber auch, dass die Handlungsfelder „Kunden“ zusammen mit „Mitarbeitern“ und „Produkten/Dienstleistungen“ nur im Mittelfeld der Bewertung zu finden sind. Hier zeigt sich ein gerade für KMU oftmals zu findender Widerspruch: Einerseits ist der Unternehmensführung sehr wohl bekannt, wie zentral und wichtig diese Faktoren für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gerade im Zeitalter der Digitalisierung sind. Andererseits stehen Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie – wo es darum geht, das Unternehmen langfristig am Markt erfolgreich zu positionieren - diese Handlungsfelder jedoch nicht im absoluten Fokus. Eine Ursache hierfür kann sicherlich darin gesehen werden, dass sich - wie bereits gezeigt – das Management zu wenig Zeit nimmt, ihre Strategie ganzheitlich auf alle wichtigen Handlungsfelder entsprechend ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg auszuarbeiten, im Unternehmen zu kommunizieren und mit einem effektiven Maßnahmenplan zu untermauern.

Wie gehen Sie vor, damit die IT zum integralen Bestandteil Ihrer logistischen Leistungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz wird?

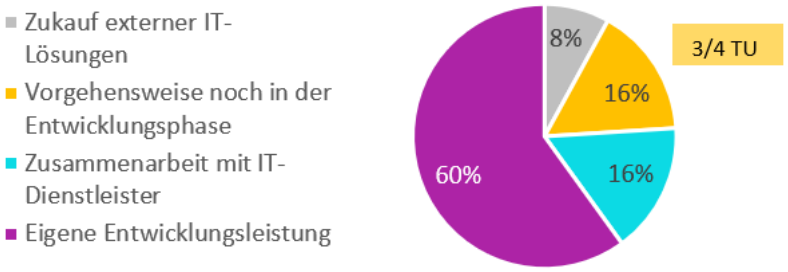


Abbildung 10: IT und Leistungsfähigkeit

Bei der Frage, wie die Unternehmen vorgehen, damit die IT zum integralen Bestandteil Ihrer logistischen Leistungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz wird, zeigt sich eine deutliche Mehrheit bei der eigenen Entwicklungsleistung. Dies liegt wahrscheinlich darin begründet, dass gerade Logistikunternehmen sich mit einer Vielzahl unterschiedlicher Kunden-, Prozess- und Systemanforderungen auseinandersetzen müssen und diese Varietät mit einer eigenen Entwicklungsleistung besser abgedeckt werden kann als bspw. durch den Zukauf externer IT-Lösungen.

Die Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern ist mit nur 16 % im Vergleich niedrig bewertet angesichts der Tatsache, dass aufgrund der permanent steigenden Veränderungsdynamik digitaler Lösungen gerade kleinere Unternehmen auf externe Entwicklungskompetenz angewiesen sind.

Auffällig an den Ergebnissen ist auch, dass 3/4 der befragten Unternehmen, bei denen die Vorgehensweise noch nicht definiert ist, aus dem Transportbereich kommen. Hier besteht aktuell noch das Problem, dass die Unternehmen eine sehr heterogene – über die Zeit entstandene – IT-Systemwelt aufgebaut haben, die es erstmal gilt zu analysieren und zu konsolidieren, bevor eine Aussage getroffen werden kann, wie in Zukunft mit der Entwicklung von IT-Lösungen vorgegangen wird.

Woher beziehen Sie Ihr Know-How in Bezug auf die Digitalisierung (Mehrfachantworten möglich)

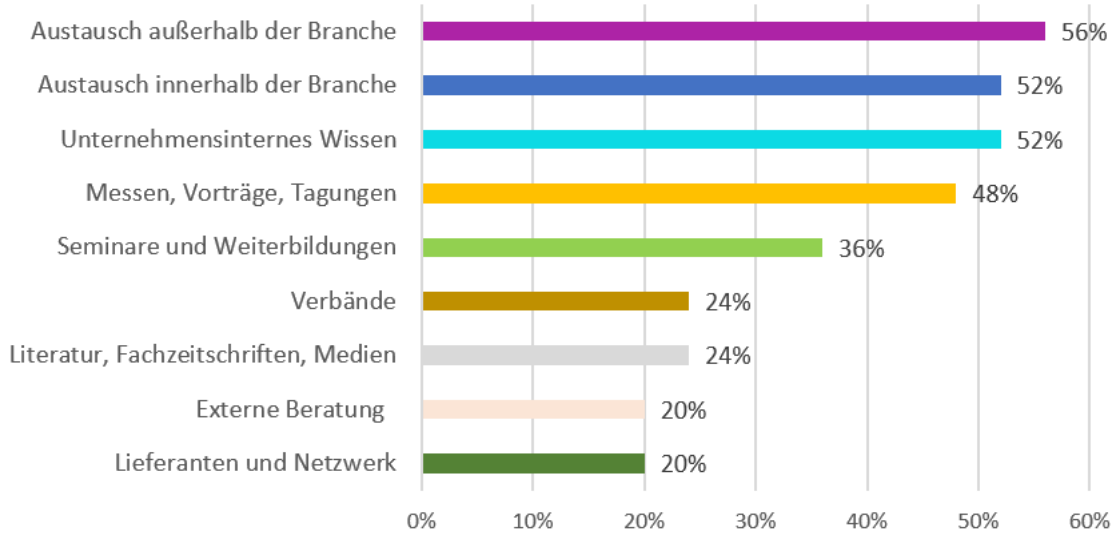


Abbildung 11: Know-How Quellen

Über die Hälfte der befragten Experten beziehen Ihr Know-How aus dem Austausch außerhalb und innerhalb der Branche sowie aus unternehmensinternen Wissensquellen. Auch Messen, Vorträge und Tagungen sind mit 48 % eine wichtige Quelle, um Know-How aufzubauen. Seminare und Weiterbildungen sind mit 36 % im mittleren Bereich, was für KMU auch ein realistischer Wert ist. Einerseits fehlt es gerade bei kleineren Unternehmen am Budget, andererseits ist es aufgrund der hohen Auslastung der Mitarbeiter und Führungskräfte im operativen Geschäft auch schwierig Weiterbildungsangebote wirksam zu belegen. Verbände, Medien, Externe Beratung sowie Lieferanten und Netzwerke werden als Quellen noch im vergleichsweise geringem Umfang genutzt.

2.3 GESCHÄFTSMODELL: „REIFEGRADE SINNVOLL – ABER AKTUELL KEINE PRIORITÄT

Welche Herangehensweise an die digitale Transformation wird in Ihrem Unternehmen favorisiert (Mehrfachantworten möglich) ?

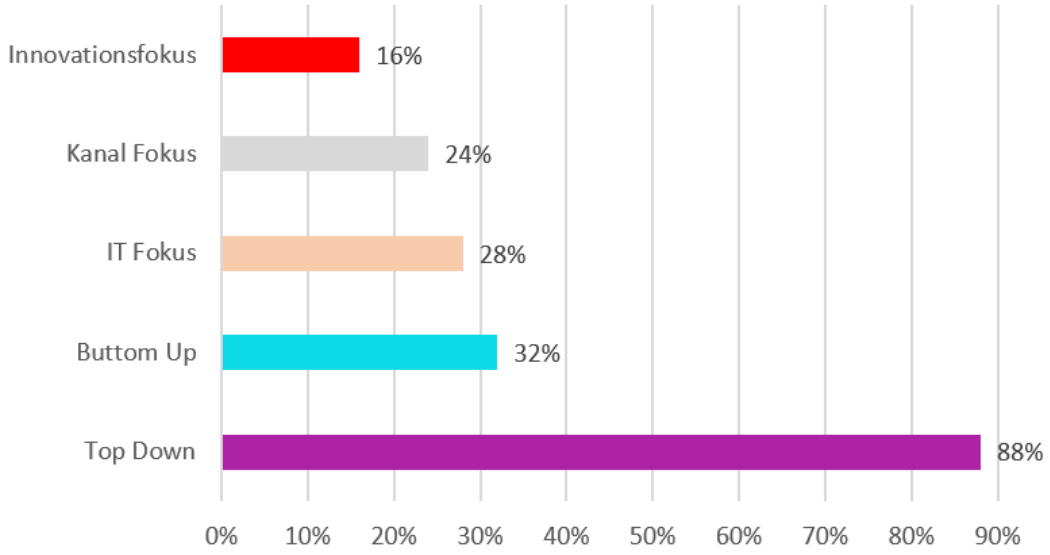


Abbildung 12: Herangehensweise digitale Transformation

Bei der Herangehensweise an die digitale Transformation gibt es mit 88 % ein klares Bekenntnis der befragten Experten für die „Top Down“ Strategie. Getrieben durch die Führungsebene liegt der Fokus auf der Erstellung und Umsetzung einer digitalen Transformationsstrategie. „Buttom Up“ mit 32 % zeigt, dass von den Mitarbeitern in der konkreten Umsetzung deutlich mehr Engagement kommt als die 8 % beim verspürten Veränderungsdruck erwarten ließen. Der „IT-Fokus“ mit 28 % fällt aufgrund der doch sehr technischen, IT-orientierten Ausrichtung der digitalen Transformation unerwartet niedrig auf. Hier hätte man erwartet, dass deutlich mehr Gewicht auf die Erneuerung und Bereitstellung geeigneter IT-Infrastruktur und -systeme gelegt wird. Obwohl von den Kunden mit 52 % der befragten Experten (vgl. Abbildung 8) der größte Veränderungsdruck ausgeht, liegt nur bei knapp einem Viertel der Fokus auf der Erneuerung und Verbesserung der digitalen Kanäle. Die Mehrheit der befragten Unternehmen wird demnach bei Ihrer digitalen Transformation nicht von den digitalen Kundenerwartungen getrieben. Der Grund hierfür kann darin gesehen werden, dass bei der Frage nach den Faktoren für die Digitalisierungsstrategie (vgl. Abbildung 6) knapp ein Drittel der befragten Experten eine hohe Heterogenität und Unsicherheit bzgl. ihrer eigenen Digitalisierungsstrategie sowie die Fokussierung auf interne Prozessoptimierungen konstatierten.

Das Ausprobieren neuer Technologien und die Erarbeitung möglicher neuer Geschäftsmodelle spielt mit nur 16 % keine nennenswerte Rolle bei der Herangehensweise an die digitale Transformation. Die Gründe hierfür sind vielschichtig:

- Innovationen erfolgreich auszurollen kostet Geld. Die Verfügbarkeit der erforderlichen finanziellen Mittel für Investitionen in Know-how und Mitarbeiter, die Implementierung neuer Unternehmensstrukturen und -kulturen, die Anschaffung neuer Technologien, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie Ausgaben für Marketing und Vertrieb zur Gewinnung neuer Kunden ist eine ernste Hürde für viele Unternehmen.

- Innovationen brauchen Zeit, um ihre Marktreife zu erlangen. Nicht jede Innovation kann wirtschaftlich sinnvoll verwertet werden. Die Unternehmen stehen unter einem finanziellen und zeitlichen Erfolgsdruck. Zu ehrgeizige und kurzfristige Businesspläne mit unrealistischen Erwartungen an Umsatz und ROI riskieren das frühzeitige Aus vielversprechender Innovationsideen.

- Innovationen werden durch Personal- & Kompetenzengpässe verhindert. Die Unternehmen müssen die digitale Transformation vorantreiben, Innovationen auf den Weg bringen und gleichzeitig das operative Kerngeschäft managen. Diese Aufgabenkomplexität kann nicht mit den vorhandenen Ressourcen bewältigt werden. Ein personelles Wachstum mit anspruchsvollen Fähigkeiten & Qualifikationen ist Voraussetzung, um Innovationen wirksam voranzutreiben.

Mangelnde Experimentierfreudigkeit zeigt auch die vom BVL 2017 veröffentlichten Studie zu Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen warten ab, bis erprobte Lösungen für den Einsatz in der Praxis vorliegen.[5] Diese risikoaverse Grundhaltung ist gerade für kleinere Unternehmen aufgrund der zuvor geschilderten Herausforderungen verständlich, kann aber für die Unternehmen letztendlich zu einer bedrohlichen Situation werden, da gerade im digitalen Zeitalter eine hohe Innovationsgeschwindigkeit wichtiger denn je ist.

Wer zählt in Ihrem Unternehmen zu den Hauptverantwortlichen für den digitalen Transformationsprozess (Mehrfachantworten möglich) ?

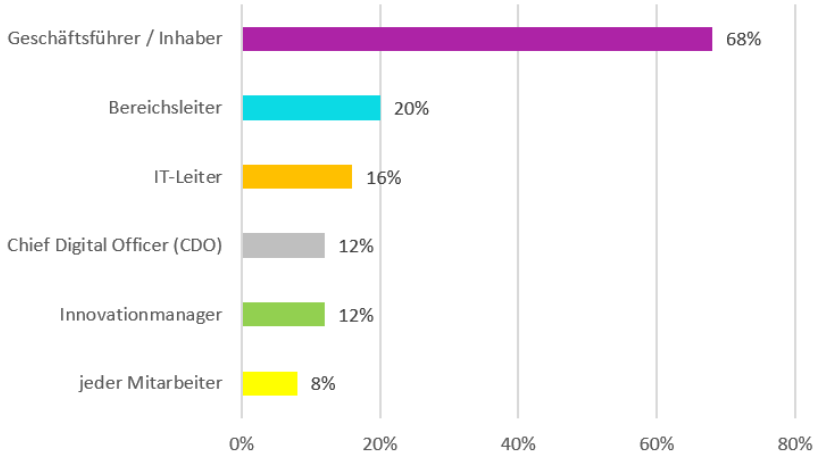


Abbildung 13: Hauptverantwortliche digitale Transformation

Bei der Frage, wer zu den Hauptverantwortlichen für den digitalen Transformationsprozess zeigt sich ein gerade für KMU typisches Bild. Mit 68 % sehen die befragten Experten die Geschäftsführer/Inhaber mit deutlicher Mehrheit in der Verantwortung. Mit vergleichsweise großem Abstand werden auch Bereichsleiter und IT-Leiter zu den Verantwortlichen gezählt. CDO und Innovationsmanager spielen mit gerade mal 12 % bei den befragten Unternehmen aktuell noch keine wesentliche Rolle.

Auffällig - aber auch aufgrund der bisher gezeigten Ergebnisse nachvollziehbar - ist der sehr geringe Wert mit 8 % bei den Mitarbeitern. Gerade für einen funktionierenden Innovationsprozess im digitalen

[5] Vgl.: Kersten, W.; u.a. 2017, S.9.

Wandel ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeiter aktiv werden und Initiative zeigen. Da aber per se bei KMU in der Logistikbranche eine hohe Auslastung an der Tagesordnung ist, was zwangsläufig gerade bei den digital affinen Mitarbeitern zu einem Ressourcenengpass führt, können die Mitarbeiter nicht auch noch zusätzlich in die Verantwortung für den digitalen Transformationsprozess genommen werden. Somit lastet die Hauptverantwortung bei der Geschäftsführung, was sicherlich eine große Herausforderung darstellt und sehr viel Energie, Geduld, aber auch Weitblick, Empathie und Kompetenz abverlangt.

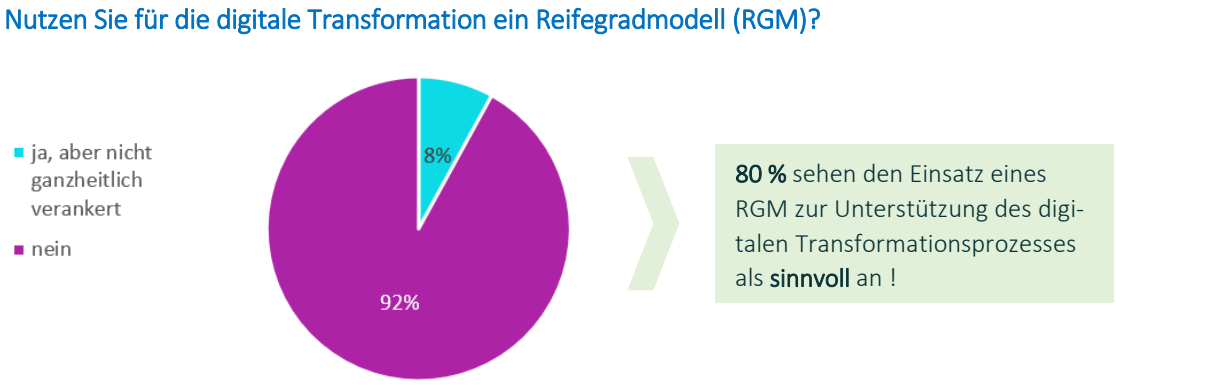


Abbildung 14: Einsatz reifegradorientiertes Vorgehensmodell

Wie das Ergebnis zeigt, werden reifegradorientierte Vorgehensmodelle nicht eingesetzt. Allerdings sehen 80 % der befragten Experten RGM zur Unterstützung und Beschleunigung des digitalen Transformationsprozesses als sinnvoll an. Vorausgesetzt es ist praxisorientiert, messbar und generiert einen Mehrwert. Hier liegt der Schluss nahe, dass sich die KMU mit dem Thema bis dato noch nicht auseinandergesetzt haben oder die Entwicklung eines RGM als zu aufwendig und abstrakt betrachten.

RGM haben gerade bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen ihre Potenziale schon vielfach unter Beweis gestellt. Ein RGM liefert nicht nur wichtige Anhaltpunkte zur eigenen Standortbestimmung, es liefert auch wertvolle Hinweise für die wirksame und effiziente Steuerung des digitalen Transformationsprozesses in zentralen Handlungsfeldern. Der digitale Reifegrad eines Unternehmens hat entscheidenden Einfluss darauf, wie gut es sich im Markt gegenüber der Konkurrenz behaupten kann. So zeigt die gemeinsame Studie von MIT Sloan Management Review und Deloitte Insights aus dem Jahr 2018: Je weiter ein Unternehmen im Prozess der digitalen Evolution vorangeschritten ist, desto effektiver ist es in der Lage, Digital Leadership im Unternehmen zu entwickeln und durch kontinuierliches Experimentieren mit Innovationen schneller auf den Markt zu reagieren.[6]

[6] Vgl.: MIT Sloan Management Review und Deloitte: 2018.

In welchen Reifegrad würden Sie Ihr Unternehmen aktuell zuordnen?

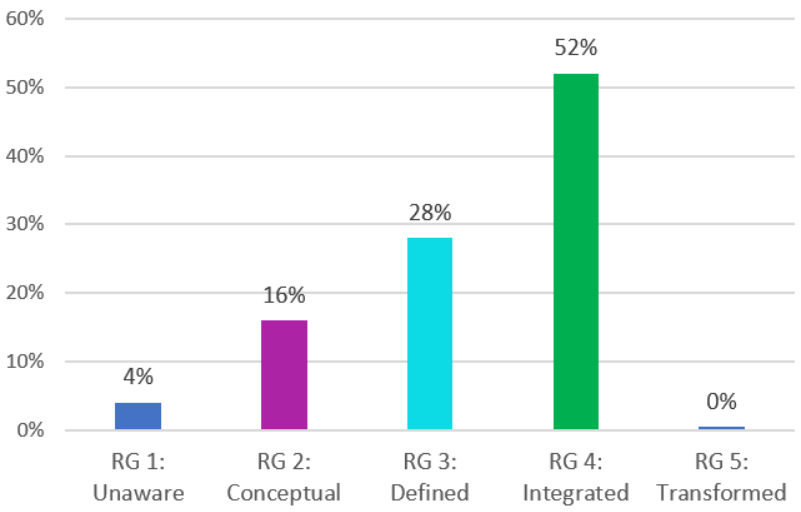


Abbildung 15: Reifegradzuordnung

Die Frage nach der Zuordnung zu einem der fünf zur Auswahl stehenden Reifegrade zeigt eine sehr positive Selbsteinschätzung: Über die Hälfte der befragten Experten sehen ihr Unternehmen bereits im RG 4 „Integrated“, obwohl bspw. Lieferanten & Partner, die Kultur sowie das Change-Management nur eine untergeordnete Rolle in Ihrer Digitalisierungsstrategie einnehmen (vgl. Abbildung 9).

In welchem Handlungsfeld haben Sie den höchsten Reifegrad (Mehrfachantworten möglich)?

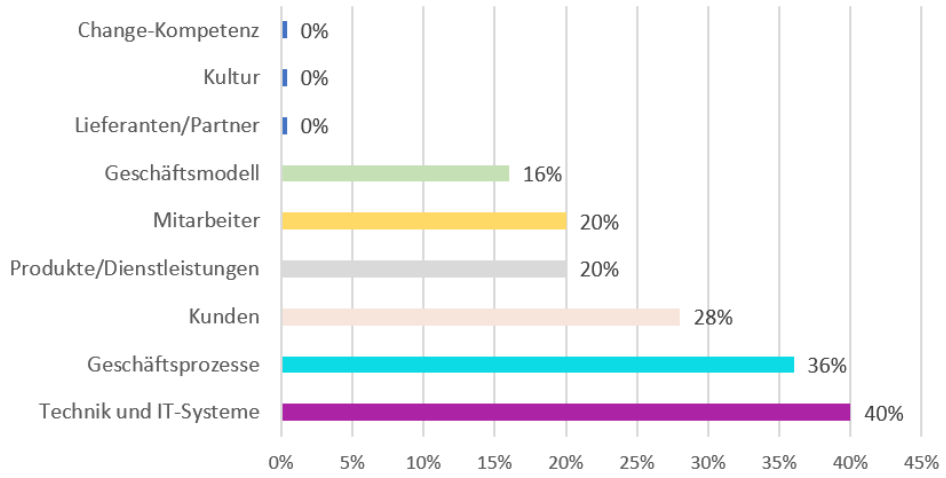


Abbildung 16: Reifegradbewertung Handlungsfelder

Bei der Bewertung der einzelnen Handlungsfeldern mit ihrer Reifegradausprägung wird das in der Befragung bereits an mehreren Stellen zum Ausdruck gekommene Bild bestätigt: „Geschäftsprozesse“ sowie „Technik und IT-Systeme“ führen die Rangliste mit deutlichem Vorsprung an. Im Gegensatz hierzu werden die Bereiche „Change-Kompetenz“, „Kultur“ sowie „Lieferanten & Partner“ von den befragten Experten nicht genannt. Das Mittelfeld wird vom Handlungsfeld „Kunden“ angeführt. Dahinter liegen „Produkte/Dienstleistungen“, „Mitarbeiter“ und bereits mit deutlichem Abstand das Handlungsfeld „Geschäftsmodell“.

Pflegen Sie auf dem Gebiet der Digitalisierung ein Partnernetzwerk mit externen Dienstleistern, Startups oder Hochschul- und Forschungseinrichtungen?

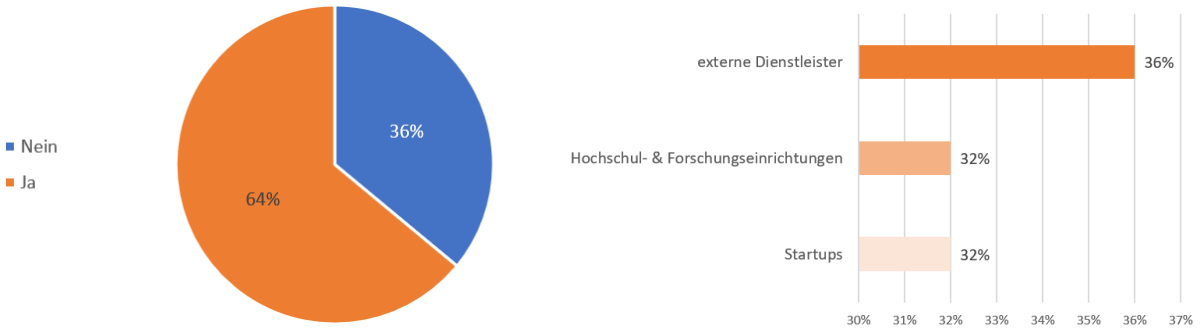


Abbildung 17: Partnernetzwerke

Bei der Frage nach einem Partnernetzwerk geben fast 2/3 der befragten Experten an, dass Sie bereits über eine Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Digitalisierung mit externen Dienstleistern, Hochschul- & Forschungseinrichtungen sowie Startups verfügen. Andererseits hat auch über 1/3 der Unternehmen noch keine Netzwerke für die digitale Transformation aufgebaut. Gerade in Anbetracht der für KMU charakteristischen Ressourcenknappheit sowie des branchenübergreifenden Fachkräftemangels zeigt sich hier ein wichtiges Verbesserungspotenzial.

2.4 BARRIEREN: „POSITIVER UMGANG MIT FEHLERN ZENTRAL – NULL FEHLER PHILOSOPHIE ERSCHWERT DIE VERMITTLUNG DES KULTURWANDELS“

Wie fördern Sie eine positive Kommunikations- und Fehlerkultur?

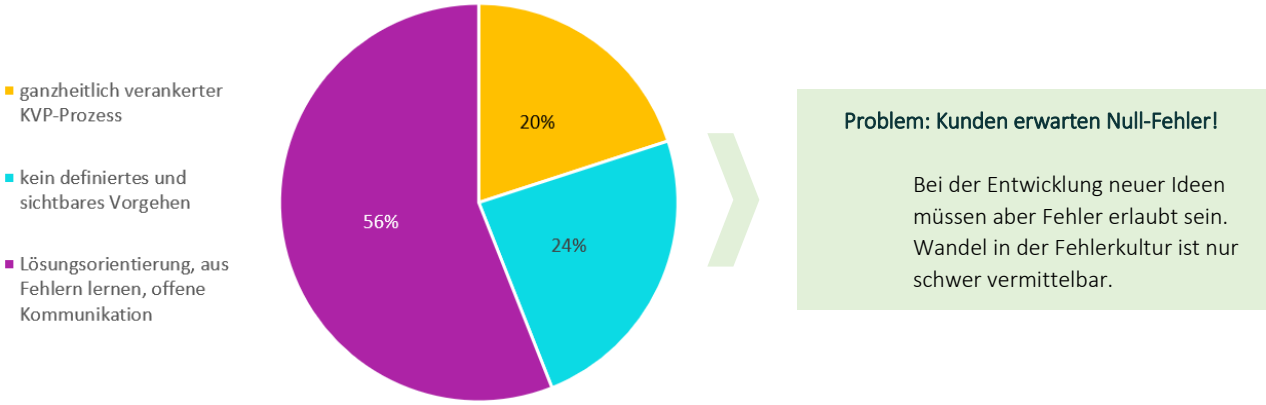


Abbildung 18: Kommunikations- & Fehlerkultur

Über 3/4 der befragten Unternehmen haben eine offene Fehlerkultur installiert, 20 % mit einem ganzheitlich verankerten KVP-Prozess. Knapp 1/4 der Experten sehen noch kein definiertes und sichtbares Vorgehen im Umgang mit Fehlern. Ein zentrales Problem, diesen Kulturwandel im gesamten Unternehmen zu vermitteln ist die gerade im Logistiksektor vorherrschende Null-Fehler-Philosophie der Kunden – insb. im operativen Geschäft. Bei der Entwicklung neuer Ideen müssen aber Fehler erlaubt sein.

Wie qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte für die digitale Transformation (Mehrfachantworten möglich) ?

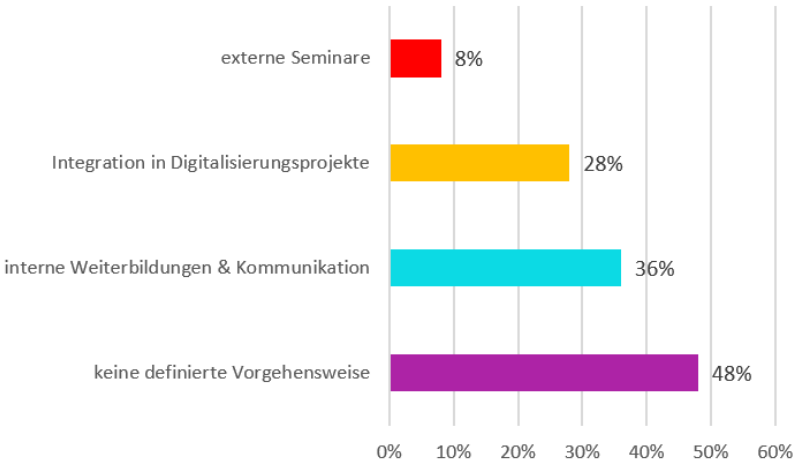


Abbildung 19: Qualifizierung

Im Bereich Qualifizierung zeigt sich bei den befragten Experten ein besorgniserregendes Bild:

Obwohl in den Unternehmen bekannt ist, dass die Qualifizierung der Mitarbeiter(-innen) sowie der Wissensaustausch zukünftig einen deutlich höheren Stellenwert haben werden, um die durch die Digitalisierung entstehende Lücke zwischen den aktuellen und den zukünftigen Bedarfen zu schließen, haben fast die Hälfte der Unternehmen noch keine definierte Vorgehensweise für dieses zentrale Thema entwickelt. Interne Weiterbildungen sowie die Integration in Digitalisierungsprojekte werden zwar von knapp 1/3 der Experten genannt, dies erscheint jedoch gerade aufgrund der mit hoher Dynamik zunehmenden Anforderungen als deutlich zu schwach ausgeprägt. Externe Seminare werden nur in sehr geringem Umfang eingesetzt.

Letztendlich kommt im Bereich „Weiterbildung“ wieder das für KMU charakteristische Grundproblem zum Ausdruck: Die Geschäftsführung und das Management ist sich der Bedeutung der zunehmenden Qualifizierung sehr wohl bewusst, schafft es aber aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel nicht eine wirksame Vorgehensweise zu entwickeln und ganzheitlich im Unternehmen zu verankern.

Gerade KMU tun sich schwer, Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte aufgrund der hohen Auslastung im laufenden Geschäft für Weiterbildungsmaßnahmen freizustellen. Externe Seminare werden dadurch so gut wie nicht genutzt, aber auch interne Weiterbildungsmaßnahmen werden deutlich in zu geringem Umfang eingesetzt.

KMU sollten sich deshalb vor allem auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz konzentrieren. Eine lernfördernde Arbeitsumgebung, altersgemischte Teams und Wissenstransfersysteme leisten die Gewähr, dass die Beschäftigten in einem digitalisierten Umfeld das erforderliche berufliche und betriebliche Erfahrungswissen aufbauen, erhalten, weiterentwickeln und vor allem auch weitergeben.

Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine „Digitalisierungs-Community“ installiert?

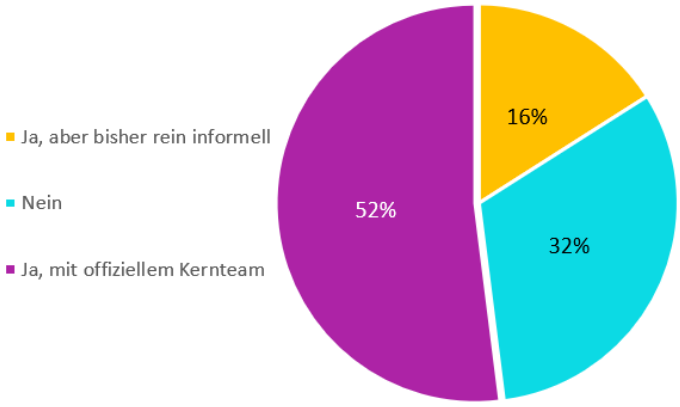


Abbildung 20: Digitalisierungs-Community

Über die Hälfte der befragten Unternehmen haben bereits eine Digitalisierungs-Community mit offiziellen Kernteam installiert. 32 % haben hierzu noch keine Aktivitäten angestoßen. 16 % können eine informelle Struktur erkennen. Vor allem kleinere Unternehmen haben Probleme aufgrund ihrer sehr begrenzten Ressourcensituation ein offizielles Kernteam zu benennen und mit entsprechenden Zeitressourcen auszustatten.

Erbringt die Einrichtung einen nachweislichen Fortschritt für den digitalen Transformationsprozess?

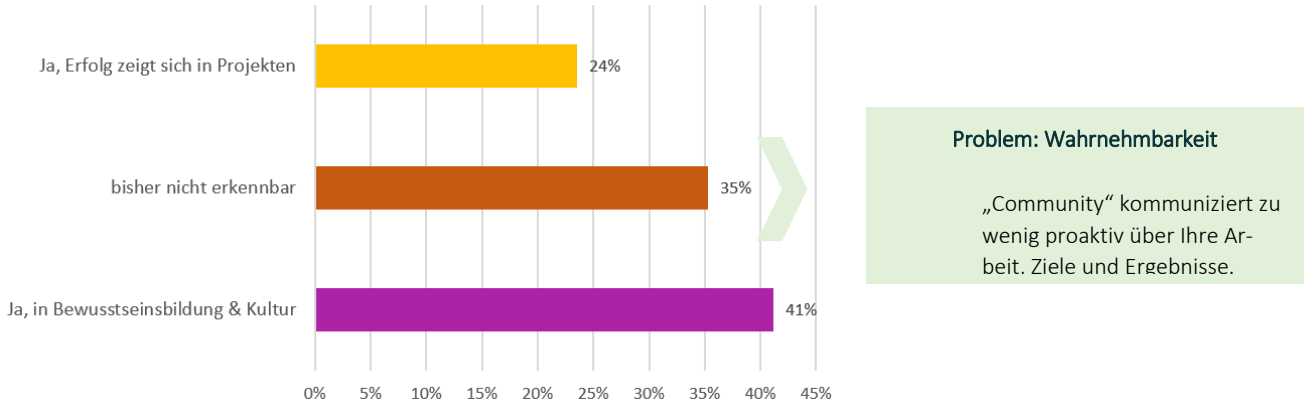


Abbildung 21: Nachweislicher Fortschritt durch die Digitalisierungs-Community

Welche positiven Effekte von einer „Digitalisierungs-Community“ ausgehen können, zeigt sich bereits bei 65 % der befragten Unternehmen. 41 % der Experten erkennen Veränderungen in Bewusstseinsbildung und Kultur, bei 24 % zeigt sich der Erfolg bereits in den Projekten.

Allerdings kann über 1/3 der befragten Experten bisher keinen von der Digitalisierungs-Community ausgehenden nachweislichen Fortschritt in der digitalen Transformation feststellen. Das Hauptproblem wird hierbei darin gesehen, dass die Mitarbeiter, die sich speziell mit dem Thema Digitalisierung und digitale Transformation im Unternehmen auseinandersetzen deutlich zu wenig über ihre Arbeit, Ziele und Ergebnisse kommunizieren und damit nicht wahrgenommen werden.

Wie fördern Sie eine bereichs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit?

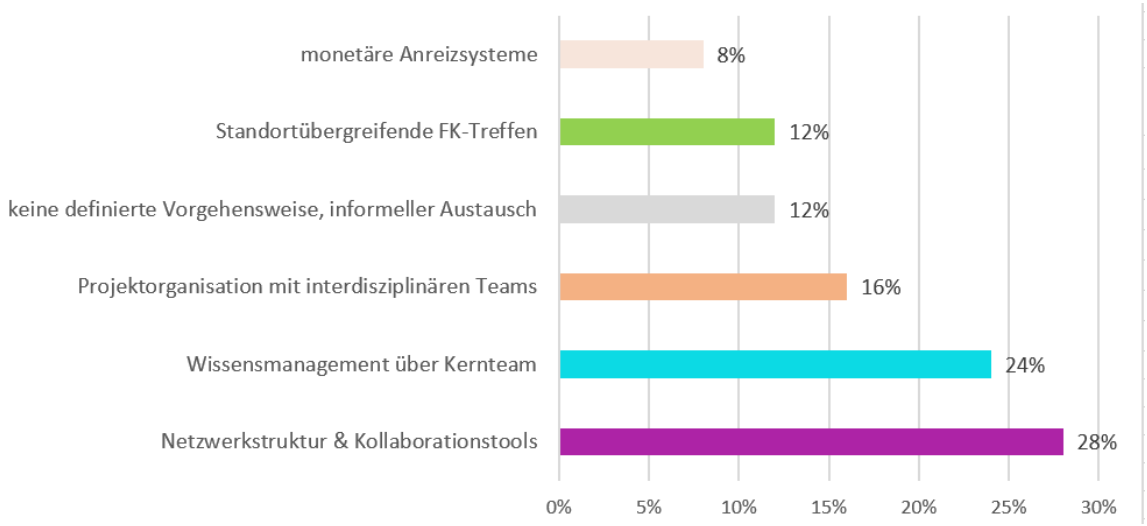


Abbildung 22: Bereichs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit

Bei der Frage, wie im Unternehmen eine bereichs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit gefördert wird, zeigen sich unterschiedliche Vorgehensweisen. Die befragten Unternehmen zeigen hierzu vielfältige Möglichkeiten auf, angeführt von einer „Netzwerkstruktur mit dem Einsatz von Kollaborationstools“ (28 %) und dem „Wissensmanagement über ein Kernteam“ (24 %).

Auffällig niedrig mit nur 16 % werden die „Projektorganisation mit interdisziplinären Teams“ bewertet. Gerade Logistikunternehmen arbeiten in der Regel sehr projektorientiert. Hier hätte man erwartet, dass deutlich mehr Gewicht auf die Projektorganisation gelegt wird. Projektorientiertes Arbeiten ist aber zunächst auch zeitintensiv. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich zumindest zeitweise aus ihren Kernaufgaben lösen, was gerade im Operativen Tagesgeschäft nicht immer einfach ist. Hinzu kommt, dass nach der von der Software-Plattform Capterra durchgeführten „Nutzerstudie 2018 – Wie Projektmanagement-Software in Deutschland genutzt wird“ weniger als die Hälfte der KMU in Deutschland eine professionelle Projektmanagement-Software einsetzen, wodurch der Aufwand insbesondere in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit deutlich steigt, was sich wiederum negativ auf die Möglichkeit, mehr in Projektorganisationen zu arbeiten, auswirkt.[7]

Ist Ihr Unternehmen offen gegenüber „Daten teilen“, intern sowie unternehmensübergreifend?

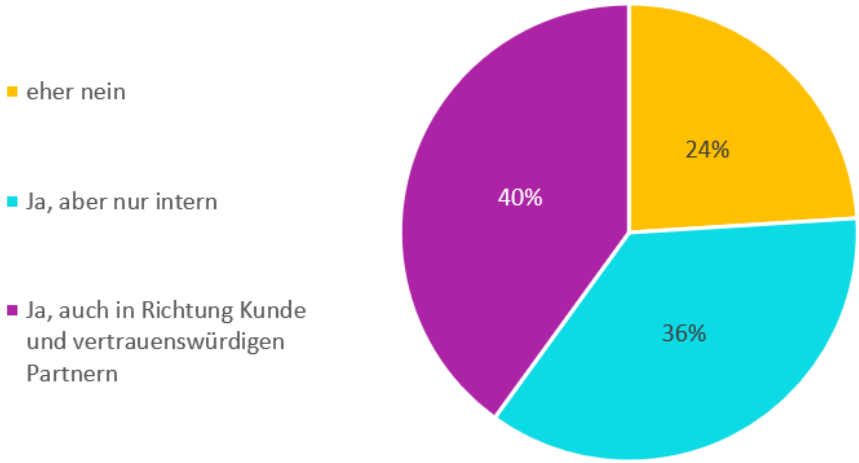


Abbildung 23: Daten teilen

Dem Thema „Daten teilen, intern sowie unternehmensübergreifend“ stehen 36 % der befragten Experten mittlerweile positiv gegenüber. 40 % sehen den Datentausch außerhalb des Unternehmens noch eher kritisch, fast 1/4 bringen noch eine gewisse Skepsis zum Ausdruck.

Nach der im Jahr 2017 von PWC veröffentlichten Studie mit dem Thema „Datenaustausch als wesentlicher Bestandteil der Digitalisierung“ ist der unternehmens- und branchenübergreifende Austausch von Daten von hoher strategischer Relevanz. Demnach tauschen bereits 2 von 3 Unternehmen regelmäßig höherwertige und eindeutig zur Wertschöpfung beitragende Daten jenseits der E-Mail-Korrespondenz aus. Die Studie zeigt aber auch, dass erst knapp die Hälfte aller Befragten Unternehmen über eine definierte Vorgehensweise zum Teilen von Daten verfügen – insbesondere im Mittelstand ist eine deutliche Zurückhaltung zu erkennen. Die Gründe für den noch geringen unternehmensübergreifenden Daten-

[7] Vgl.: Bahr, I.: 2018.

austausch hat die Mehrheit der Befragten mit der Befürchtung beschrieben, dass keine klaren Haftungsregelungen bei Verstößen existieren, eine Datensouveränität nicht gegeben ist und zwangsläufig sensible Geschäftsgeheimnisse preisgegeben werden müssen.[8]

2.5 SELBSTEINSCHÄTZUNG: „GUT VORBEREITET – FOKUS AUF MITARBEITER & KUNDEN“

Zu welchem Anteil (in %) konnten die Projektziele in Ihren bisherigen Digitalisierungsprojekten er reicht werden?

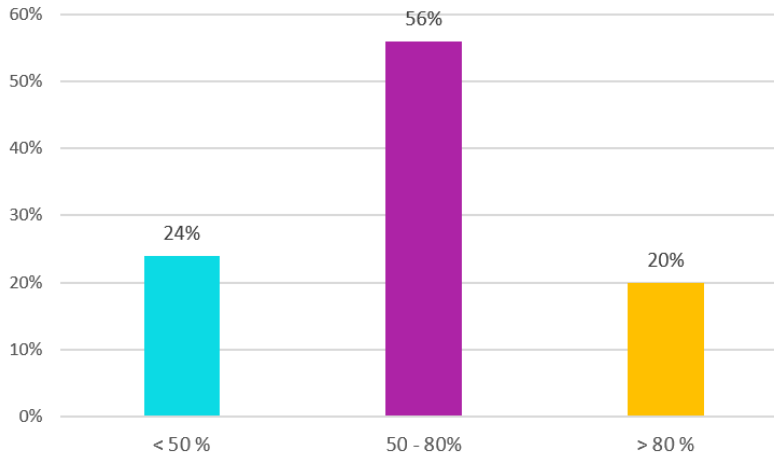


Abbildung 24: Projekterfolge

Die Frage, zu welchem Anteil (in %) die Projektziele in Ihren bisherigen Digitalisierungsprojekten erreicht werden konnten, sahen die Experten überwiegend positiv. 76 % stellen bei der Mehrzahl der Projekte eine positive Zielerreichung fest. 24 % der befragten Experten gaben mit unter 50 % Zielerreichung an, dass in diesem Bereich noch ein deutliches Verbesserungspotenzial liegt. Sehr positiv kam bei allen befragten Experten zum Ausdruck, dass Digitalisierungsprojekte immer mehr in den Fokus rücken.

Diese Entwicklung zeigen auch vergleichbare Studien. So kommt bspw. die Studie „Digitalisierung im Mittelstand – woher kommen die Experten? im Auftrag von GULP Information Services befragte im März 2018 216 Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern zur Realisierung von Digitalisierungsprojekten zu dem Ergebnis, dass bereits 40 % der Unternehmen an der Realisierung definierter Digitalisierungsprojekte arbeiten und weitere 41 % sich dahingehend in der Planungsphase befinden.[9]

[8] Vgl.: Fedkenhauer, T.; u.a. : 2017.
[9] Vgl.: Techconsult: 2018.

Worauf führen Sie die Erzielung positiver Projektergebnisse in erster Linie zurück?

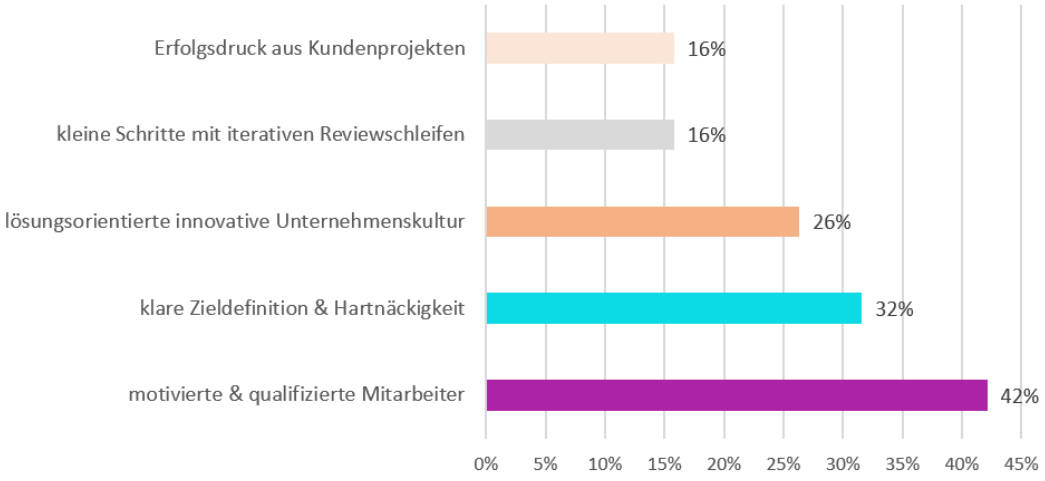


Abbildung 25: Erfolgsursachen

Bei den Gründen für die Erzielung positiver Projektergebnisse führen „motivierte und qualifizierte Mitarbeiter“ mit 42 % die Rangliste mit deutlichem Vorsprung an. 32 % der befragten Experten sehen auch in einer „klaren Zieldefinition gepaart mit Konsequenz und Hartnäckigkeit“ eine wesentliche Ursache für erfolgreiche Projekte. Auffällig niedrig wird mit 26 % das Kriterium „lösungsorientierte innovative Unternehmenskultur“ bewertet.

Eine projektfreundliche Unternehmenskultur gehört gerade in von Digitalisierung und Agilität geprägten Veränderungsprozessen zu den entscheidenden Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement.

Zu ihren wesentlichen Elementen zählen:

- ganzheitliches und vernetztes Denken
- Verbindlichkeit von Absprachen
- Innovations-, Veränderungs- und Kooperationsbereitschaft sowie eine
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit.

Finden Sie, dass Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte ausreichend in die Digitalisierung eingebunden sind und den Entwicklungsprozess aktiv unterstützen?

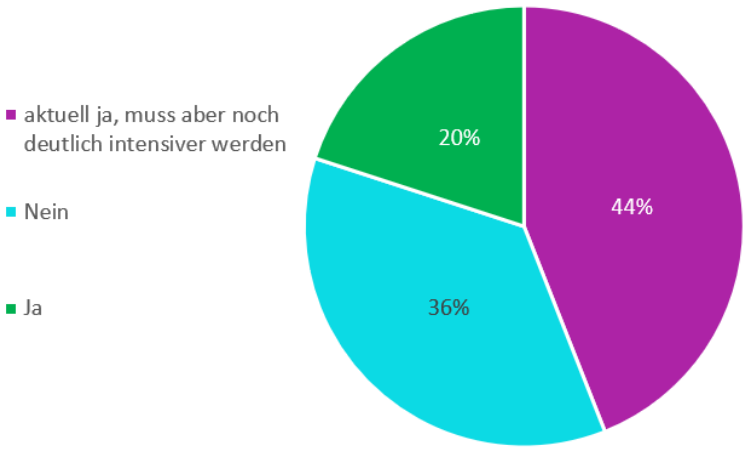


Abbildung 26: Einbindung Mitarbeiter und Führungskräfte

Bei der Frage, inwieweit die Mitarbeiter und Führungskräfte ausreichend in die Digitalisierung eingebunden sind und den Entwicklungsprozess aktiv unterstützen sind 20 % der befragten Experten der Meinung, dass in ihrem Unternehmen hierzu aktuell kein Handlungsbedarf besteht. 44 % sehen dies aus gegenwärtiger Betrachtung heraus ähnlich, fügen jedoch hinzu, dass in Zukunft die Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte und vor allem auch die von ihnen ausgehende aktive Unterstützung deutlich intensiviert werden muss. Mit 36 % sind über ein Drittel der befragten Experten der Auffassung, dass in Ihrem Unternehmen weder die Einbindung noch die aktive Unterstützung zufriedenstellend ausgeprägt ist.

Im Rahmen einer von Robert Half 2019 durchgeführten Studie wurden 200 CTOs und CIOs in Deutschland befragt, wie die digitale Transformation von Unternehmen gelingen kann. Rund ein Drittel der befragten Experten waren der Meinung, dass eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte am wichtigsten ist, um die Digitalisierung im Unternehmen erfolgreich zu bewältigen. Vor allem müssen anstehende Veränderungen und deren Konsequenzen ausführlich und verständlich im Unternehmen erläutert und kommuniziert werden, damit die Mitarbeiter und Führungskräfte Veränderungen leichter nachvollziehen, verstehen und damit auch besser umsetzen können. Im Vergleich dazu halten nur 12 % der CIOs und CTOs die Technik für entscheidend.[10]

[10] Half, R.: 2017.

Finden Sie, dass Ihr Unternehmen den digitalen Transformationsprozess selbstbestimmt und systematisch angeht?

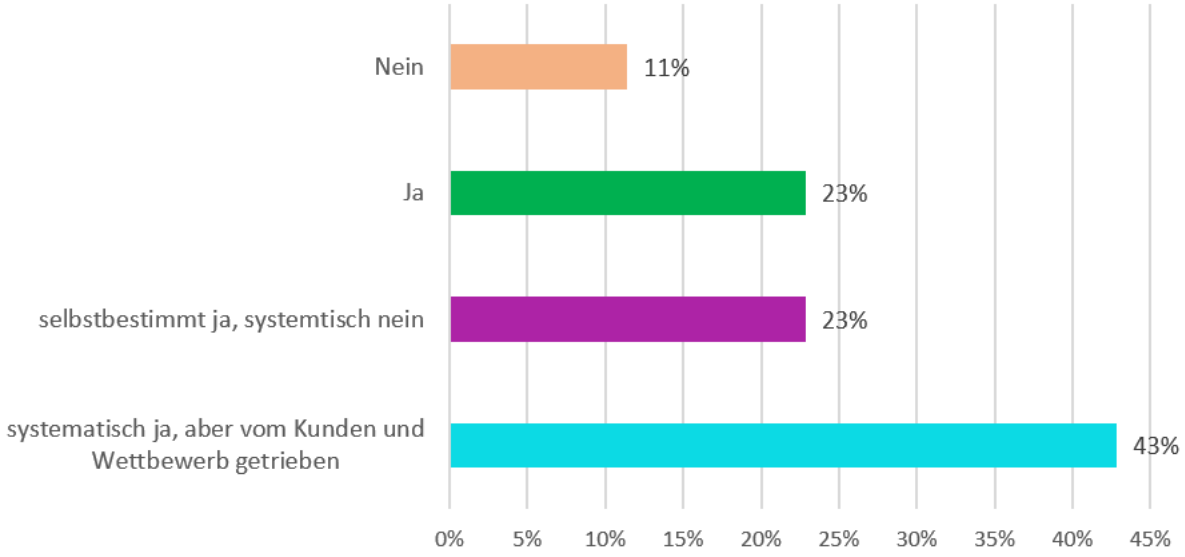


Abbildung 27: Selbsbestimmtheit und Systematik

Eine zentrales Kernthema im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews ist die Frage, inwieweit die Unternehmen den digitalen Transformationsprozess selbstbestimmt und systematisch angehen. 23 % der befragten Experten sind der Meinung, dass in Ihrem Unternehmen beide Kriterien erfüllt sind. 11 % sehen dagegen sowohl bei der Selbstbestimmtheit als auch bei der Systematik Handlungsbedarf. Interessant ist die Betrachtung beider Kriterien im Vergleich: 43 % der Experten finden, dass ihr Unternehmen den digitalen Transformationsprozess systematisch angeht, allerdings vom Kunden und Wettbewerb getrieben ist. 23 % sehen das Kriterium Selbstbestimmt als erfüllt an, jedoch nicht die systematische Herangehensweise. Dies bedeutet, dass in den Kriterien Selbstbestimmtheit und Systematik noch große Potenziale für die Unternehmen liegen, ihren digitalen Transformationsprozess aktiv zu gestalten und zu beschleunigen.

Gerade Logistikunternehmen sind seit eher darauf getrimmt, die vielfältigen Anforderungen und Vorgaben ihrer Kunden so gut und so schnell wie möglich umzusetzen. Die Konsequenz hieraus ist aber auch, dass die Fremdbestimmung bis dato einen hohen Stellenwert eingenommen hat. Mit der Digitalisierung ändert sich dieses Rollenverständnis. Die Kunden wissen teilweise selbst nicht mehr genau, wie ihre strategische Ausrichtung konkret aussieht und wo ihre künftigen Kernprozesse, Anforderungen und Erwartungen liegen. Dies zeigt sich auch daran, dass 35 % der befragten Experten bei den Faktoren für die Digitalisierungsstrategie angaben, dass ihre Kunden in ihrer Digitalisierungsstrategie sehr heterogen und teilweise noch unsicher sind (vgl. Abbildung 6: Faktoren für die Digitalisierungsstrategie). Logistikunternehmen stehen damit vor der Herausforderung bei den wichtigen Handlungsfeldern ihrer strategischen Ausrichtung selbst proaktiv tätig zu werden und deutlich mehr Akzente zu setzen als in der Vergangenheit.

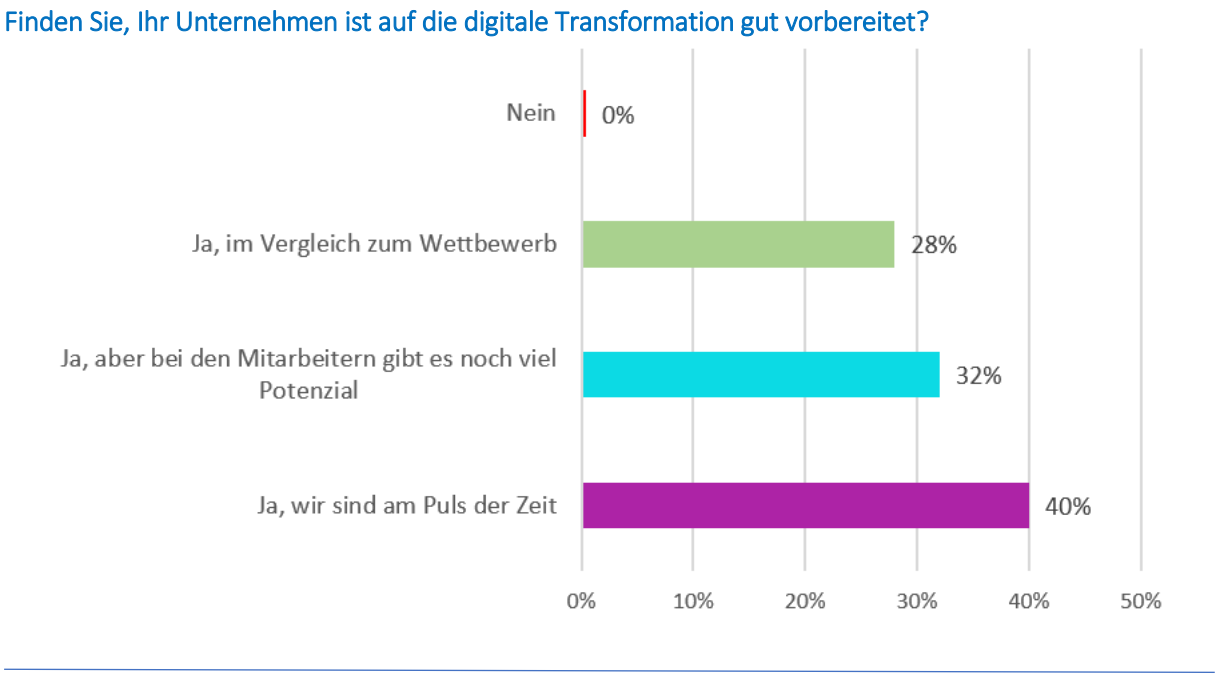


Abbildung 28: Vorbereitung digitale Transformation

Die Frage, ob Ihr Unternehmen auf die digitale Transformation gut vorbereitet ist, sehen alle befragten Experten durchweg positiv. 40 % der befragten Experten antworteten mit einem eindeutigen „Ja, wir sind am Puls der Zeit“. 32 % bewerten ihr Unternehmen ebenfalls als gut vorbereitet, sehen aber noch viel Potenzial bei den Mitarbeitern. Im Vergleich zum Wettbewerb finden 28 % der Experten, dass ihr Unternehmen gut vorbereitet ist.

Diese doch recht positive Einschätzung zeigt, dass Logistikunternehmen es gewohnt sind, auf Veränderungen zu reagieren und ihre Organisationsstrukturen auf neue Anforderungen auszurichten. Im Vergleich hierzu kommt eine im Jahr 2017 von der Business School Berlin in Zusammenarbeit mit Mittelstand Digital durchgeführte Metaanalyse ausgewählter Studien zum Thema „Digitalisierung im deutschen Mittelstand: Was sagt die Forschung? zu dem Ergebnis, dass mittlerweile zwar ein starkes Bewusstsein für die Notwendigkeit des digitalen Wandels bei den Unternehmen vorhanden ist, die Umsetzung entsprechender Maßnahmen als Vorbereitung auf den digitalen Transformationsprozess aber tendenziell vernachlässigt wird. Handfeste Probleme sehen demnach viele mittelständische Unternehmen bei der Bereitstellung der notwendigen finanziellen Mittel, in der Gewährleistung von Datensicherheit und in der Dynamik und Komplexität der technologischen Entwicklungen.[11]

[11] BSP: 2017, S. 11.

Wo sehen Sie kurz- und mittelfristig den größten Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen?

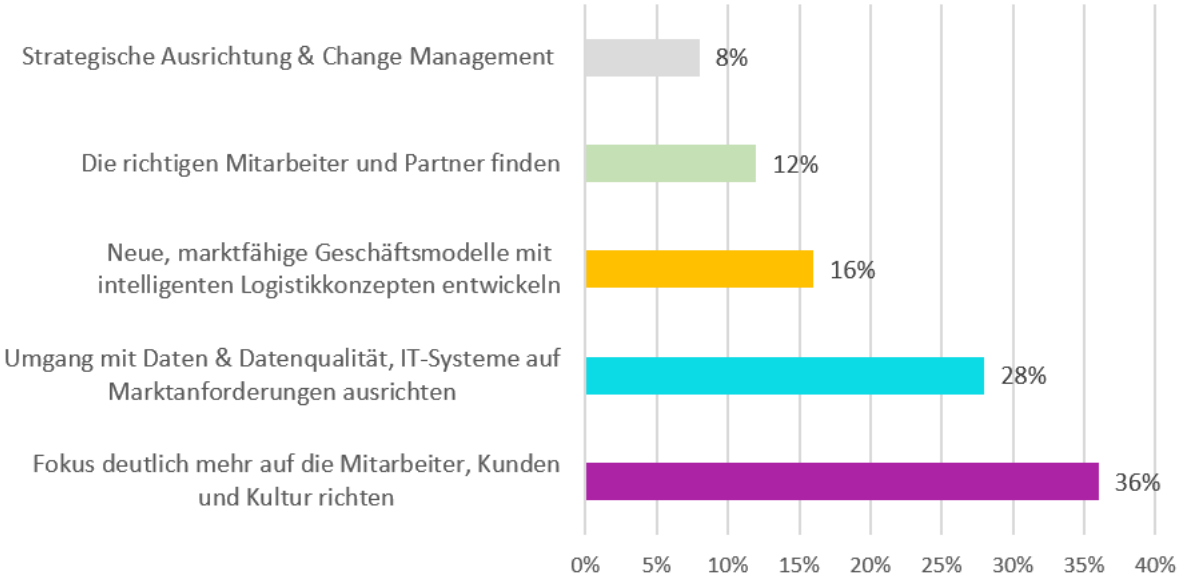


Abbildung 29: Handlungsbedarfe

Als abschließende Frage nahmen die Experten Stellung zu den Ihrer Meinung nach wichtigsten kurz- und mittelfristigen Handlungsfeldern. Mit deutlichem Abstand gaben 36 % der befragten Experten an, in Zukunft den Fokus deutlich mehr auf die Mitarbeiter, Kunden und die Kultur zu richten. An zweiter Stelle mit 28 % kam der Umgang mit Daten und Datenqualität sowie die Ausrichtung der IT-Systeme auf die Marktanforderungen. 16 % der Experten sehen die Entwicklung neuer, marktfähiger Geschäftsmodelle mit intelligenten Logistikkonzepten als den größten kurz- und mittelfristigen Handlungsbedarf. 12 % gaben an, dass es wichtig sein wird, die richtigen Mitarbeiter und Partner zu finden. Lediglich 8 % der befragten Experten sind der Meinung, dass in der strategischen Ausrichtung und im Change-Management kurz- und mittelfristig der größte Handlungsbedarf liegt. Dieses Ergebnis ist in dreifacher Hinsicht bemerkenswert:

1. Change-Projekte werden vor allem dann initiiert, wenn das Unternehmen einen strategischen Wendepunkt erreicht hat, wenn es innovativ ist, neue Technologien einführt, Kosten sparen muss, plötzlich starken Wettbewerb erlebt oder einen Kulturwandel braucht.

2. Strategische Wendepunkte können Unternehmen in ihrer Existenz gefährden und ergeben sich meist dann, wenn sich der Wettbewerb stark verändert, neue Spielregeln am Markt gelten oder eine neue Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens erreicht wird. Beispiele hierfür sind der Eintritt in neue Märkte und Zielgruppen, die Neuausrichtung des Produktportfolios, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder der Aufbau von Partnerschaften und Netzwerke.

3. Obwohl sich alle befragten Experten darin einig sind, dass die Digitalisierung und damit die digitale Transformation einem strategischen Wendepunkt gleichkommt, wird Change-Management kurz- und mittelfristig nicht als wesentliche Herausforderung gesehen.

3 FAZIT: PARADIGMENWECHSEL ERKANNT – SELBSTBESTIMMUNG MUSS ERLERNT WERDEN

Im Fokus unserer qualitativen Studie standen die beiden Fragestellungen:

- Wo stehen die deutschen KMU Logistikdienstleister im Rahmen ihrer digitalen Transformation und wie gehen sie diesen sensiblen und hochdynamischen Entwicklungsprozess an?
- Ist ihre Vorgehensweise in erster Linie von einem fremdgesteuerten Aktionismus geprägt oder wird der Entwicklungsprozess durch eine systematische und strategieorientierte Reifegradentwicklung ganzheitlich geführt und unterstützt?

Die Befragung der Experten liefert ein aktuelles Bild der digitalen Transformation bei KMU Logistikunternehmen. Auch wenn wir uns auf Schwerpunkte konzentrieren mussten und damit das breite Feld des digitalen Entwicklungs- und Veränderungsprozesses nicht vollumfänglich beleuchten konnten, sowie Zeit und Umfang der Interviews begrenzt sind, können wir feststellen:

Die Digitalisierung steht bei den befragten KMU Logistikdienstleistern ganz oben auf der Agenda.

Die Unternehmen arbeiten intensiv daran, ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen durch den Einsatz von digitalen Technologien zu verbessern.

Handlungsbedarfe zeigen sich bei der Mehrheit der Unternehmen in der systematischen, ganzheitlichen und strategieorientierten Vorgehensweise.

Die digitale Transformation hat bei allen befragten Unternehmen eine sehr hohe Priorität. Die Intensität bei den Anstrengungen und Aktivitäten ist deutlich zu erkennen. Dennoch verfügen weniger als die Hälfte über eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie und nur knapp 1/3 der Unternehmen gehen proaktiv auf die Kunden zu und stellen den Mehrwert ihrer digitalen Ideen und Lösungen heraus. Change-Management, Systematik sowie Selbstbestimmtheit im digitalen Entwicklungs- und Veränderungsprozess signalisieren noch deutliche Potenziale nach oben.

Die Unternehmen haben erkannt, dass sie sich von Ihrer über Jahrzehnte manifestierten Fremdbestimmung - mit eindeutigem Fokus auf der Umsetzung der Kundenvorgaben - lösen müssen. Aber gerade Selbstbestimmung muss erlernt werden. Dies mag eine überraschende Feststellung sein, trifft aber gerade auf die Logistikunternehmen in Zeiten der Digitalisierung zu. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen neue Kulturtechniken und berufliche Fertigkeiten und Kompetenzen erlernen. Dies trifft letztendlich auch auf die Selbstbestimmung zu, auch wenn dies so gut wie nicht thematisiert wird. Logistikunternehmen sind seit Jahrzehnten darauf trainiert, die immer komplexer und anspruchsvoller werdenden Vorgaben ihrer Kunden immer schneller und kostengünstiger umzusetzen. Die Null Fehler Philosophie in den Wertschöpfungsprozessen bestimmt das Handeln im gesamten Unternehmen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit dominiert das Tagesgeschäft. Selbstbestimmung rückte damit in den Hintergrund.

Nachfolgende Abbildung fasst die zentralen Ergebnisse bzgl. der Themenstellung der Studie: „Digitale Transformation LDL 2019 – Fremdgesteuerter Aktionismus oder reifegradorientierte Reifegradentwicklung? als Trendbarometer abschließend zusammen:

1 Merkmal ist nicht ausgeprägt 2 Merkmal ist gering ausgeprägt 3 Merkmal ist mittel ausgeprägt 4 Merkmal ist stark ausgeprägt

Abbildung 30: Trendbarometer

Mit der Digitalisierung ändert sich dieses über Jahrzehnte verfestigte Paradigma fundamental. Die Kunden sind selbst unsicher in ihrer strategischen Ausrichtung und müssen sich erstmal mit ihrer eigenen digitalen Transformation und deren Herausforderungen intensiv auseinandersetzen und den digitalen Kulturwandel und Change-Prozess einleiten. Ganze Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand und müssen neu justiert werden. Die Konsequenz hieraus ist, dass Industrie und Handel sich bei der Formulierung digitaler Vorgaben und Anforderungen für die Logistikdienstleister zurücknehmen. Hinzu kommt, dass durch die Digitalisierung auch eine Marktkonsolidierung einhergeht. Wichtige Industriezweige wie bspw. die Automobilindustrie stehen in einem großflächigen Strukturwandel, Produktionszahlen gehen zurück und somit auch die Mengengerüste für Logistikdienstleister. Andererseits nehmen Online-Handel, Paketzustellung und Verkehrsaufkommen unaufhörlich zu und damit auch die Notwendigkeit zur Entwicklung innovativer Logistik- und Transportkonzepte. Innovationsfähigkeit und Agilität verlangen nach Selbstbestimmung, Proaktivität und klarer strategischer Ausrichtung. Change-Management und Reifegradorientierung könnten den digitalen Transformationsprozess der KMU LDL nicht nur unterstützen und beschleunigen, sondern dabei helfen, die nächsten wichtigen Schritte zur Selbstbestimmtheit systematisch und erfolgreich zu gehen.

Literaturverzeichnis:

Bahr, I. (2018) — Nutzerstudie 2018: *Wie Projektmanagement-Software in Deutschland genutzt wird*. Capterra. https://www.capterra.com./nutzerstudie-wie-wird-projektmanagement-software-in-deutschland-genutzt, veröffentlicht am 26.11.2018, abgerufen am: 19.02.2020.

Bitkom (2019): — DON'T PANIC – Wie sich deutsche Unternehmen in der neuen Zeit orientieren. Die Trendstudie von Tata Consultancy Services und Bitkom Research. URL: https://downloads.studie-digitalisierung.de/2019/de/Trendstudie_TCS_2019_Bericht_DE.pdf, abgerufen am: 28.02.2020. (Onlinepublikation)

BSP (2017): — Business School Berlin (2017*): Digitalisierung im deutschen Mittelstand: Was sagt die Forschung? Eine Metaanalyse ausgewählter Studien*, Berlin 2017, UTL: https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/Studie-Metaanalyse-Digitalisierung-Mittelstand.pdf, abgerufen am 19.01.2020.

Fedkenhauer, T.; u.a. (2017): — *Datenaustausch als wesentlicher Bestandteil der Digitalisierung*. Studie herausgegeben von PricewaterhouseCoopers. URL: https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/studie-datenaustausch-digitalisierung.pdf, abgerufen am: 28.02.2020. (Onlinepublikation)

Half, R.: (2017): — *Die Belegschaft muss mit ins Boot. Studie zur digitalen Transformation und wie diese gelingen kann*. URL: https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/change-management/artikel/die-belegschaft-muss-mit-ins-boot.html, abgerufen am: 29.02.2020. (Onlinepublikation)

Kersten, W.; u.a. (2017): — BVL - Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management – Chancen der digitalen Transformation. Verlag: DVV Media Group GmbH, Bremen 2017.

Knieps, F.; Pfaff, H. (2017): — „Digitale Arbeit -Digitale Gesundheit". In: Knieps, Pfaff (Hrsg.): *BKK Gesundheitsreport 2017*, MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft und BKK Dachverband, Berlin 2017.

MIT, Deloitte (2018): — *Der digitale Reifegrad als Erfolgsfaktor*. Digital Business Studie von MIT Sloan Management und Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology/articles/digitaler-reifegrad-business-studie.html, abgerufen am: 24.01.2020 (Onlinepublikation)

Rohleder, B. (2019): — *„Digitalisierung der Logistik".* Bitkom Research. URL: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-06/bitkom-charts_digitalisierung_der_logistik_03_06_2019.pdf, abgerufen am: 25.02.2020. (Onlinepublikation)

Schulke, A. Jütte, S. (2018): „Digitalisierung im Mittelstand 2018“. IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 2, Issue 2 (Mai 2019) ISSN-Nummer: 2512-2800. URL: https://www.iubh-university.de/forschung/publikationen/, abgerufen am 14.01.2020. (Onlinepublikation).

Techconsult (2018): *„Digitalisierung im Mittelstand – woher kommen die Experten?“.* Techconsult im Auftrag von GULP Information Services. URL: https://www.techconsult.de/studien/digitalisierungsprojekte-im-mittelstand?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1, abgerufen am 28.01.2020. (Onlinepublikation)