

# Die Digitalisierung des deutschen Mittelstands

Kurzstudie



Digital / McKinsey

# Die Digitalisierung des deutschen Mittelstands

## Kurzzusammenfassung

Die Digitalisierung wird die deutsche Wirtschaft in den kommenden Jahren fundamental verändern – und damit auch den Mittelstand. Wenn mittelständische Unternehmen die aus der Digitalisierung resultierenden Chancen konsequent nutzen, ergibt sich daraus für die Volkswirtschaft hierzulande insgesamt ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von ca. 126 Mrd. EUR im Jahr 2025 – dies entspricht einem zusätzlichen Wirtschaftswachstum von 0,3 Prozentpunkten p.a. Zahlreiche Mittelständler haben die Relevanz der Digitalisierung für ihr Geschäft zwar bereits erkannt, betrachten sie allerdings primär als IT-Phänomen und Hebel zur Verbesserung der Produktivität – und weniger als Chance zur dynamischen Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells. Um diese Chance zu ergreifen, sollte der Mittelstand insbesondere seine traditionellen Stärken konsequent ausspielen: Inhaberpersönlichkeiten mit Pioniergeist und langfristiger Orientierung, flache Organisationsstrukturen und eine vertrauensvolle Unternehmenskultur sowie attraktive Arbeitsplatzangebote für junge Fachkräfte.

## Einleitung

*Der deutsche Mittelstand<sup>1</sup> ist eine jahrzehntelange Erfolgsgeschichte und steht aktuell für 18% der Beschäftigung und knapp 30% des Umsatzes hierzulande. Nicht zuletzt, da viele Mittelständler in früheren Zeiten wirtschaftlichen Wandels beherzt die Basis für ihren unternehmerischen Erfolg gelegt haben und seit Langem in der Weltspitze vertreten sind. Auch deshalb stellt sich derzeit mit Nachdruck die Frage, inwiefern die mittelständischen Unternehmen in Deutschland die aus der branchenübergreifenden Digitalisierung resultierenden Umbrüche konstruktiv nutzen und so den Grundstein für künftige Erfolge legen können.*

Wann immer die Digitalisierung in den vergangenen Jahren eine Branche erfasst hat, ist der Ablauf stets ungefähr derselbe: Zuerst hat jemand eine Idee, wie sich das bisherige Geschäftsmodell der Branche digitalisieren lässt; dann entwickeln ein oder mehrere Start-ups daraus ein marktfähiges Angebot; und nur wenige Jahre später sind selbst frühere Marktführer häufig nicht mehr am Markt. So erging es beispielsweise führenden Herstellern von Analogfilmen, Lexikonverlagen oder Videotheken – allen Rettungsversuchen zum Trotz. Droht Mittelständlern hierzulande gerade auch in den Branchen, in denen sie traditionell stark vertreten sind – etwa im Maschinenbau oder im Handel –, ein ähnliches Schicksal?

---

<sup>1</sup> Definition Mittelstand: Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 Mio. bis 2 Mrd. EUR p.a., Eigentum und Leitung aus einer Hand.

Nicht zwangsläufig – doch um dies zu verhindern, muss der Mittelstand jetzt zügig auf die digitale Überholspur wechseln. In dieser Kurzstudie zeigen wir nicht nur auf, welche Hindernisse dabei zu überwinden sind, sondern auch, welche spezifischen Stärken mittelständische Unternehmen bei ihrer digitalen Transformation einbringen können.

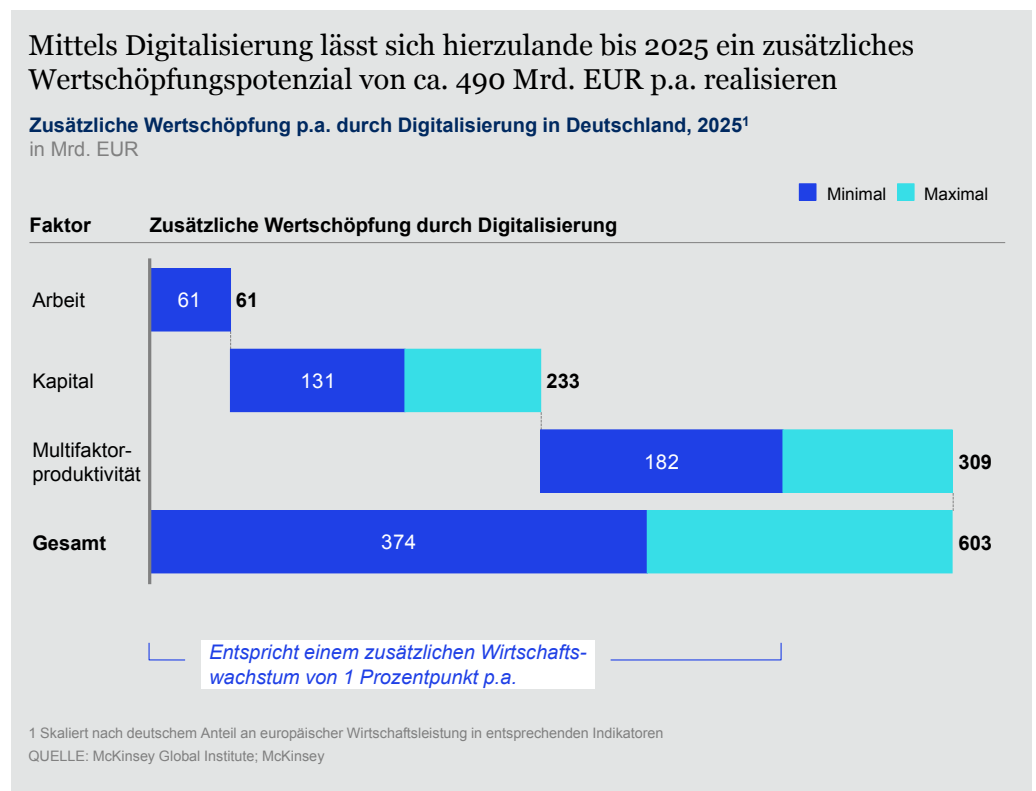
Die Ergebnisse, Einsichten und Handlungsempfehlungen im Folgenden basieren auf einer Analyse<sup>2</sup> des volkswirtschaftlichen Potenzials, das aus der Digitalisierung des Mittelstands in Deutschland resultiert, sowie Interviews mit Führungskräften bei mehr als 200 deutschen Mittelständlern.

## Volkswirtschaftliche Analyse zur Digitalisierung des Mittelstands in Deutschland

In der öffentlichen Wahrnehmung und Debatte ist die Digitalisierung schon längst im Mainstream angekommen – kaum eine Konferenz, Fernsehdebatte oder Diskussion kommt mittlerweile ohne einen Hinweis auf die Chancen und Risiken der Digitalisierung aus. Dem gegenüber steht jedoch eine noch relativ ernüchternde Realität: Derzeit schöpft Deutschland lediglich 10% seines digitalen Potenzials aus und bleibt damit nicht nur weit hinter dem Spitzenreiter USA (18%) und anderen führenden Ländern wie Großbritannien (17%), Schweden (15%) oder Frankreich (12%) zurück, sondern liegt auch deutlich unter dem europäischen Durchschnitt von 12%.

Im Umkehrschluss bedeutet dies: Wenn es Deutschland gelingt, zur internationalen Spitze aufzuschließen, lässt sich bis 2025 eine zusätzliche Wertschöpfung zwischen 374 und 603 Mrd. EUR p.a. generieren.

Abbildung 1



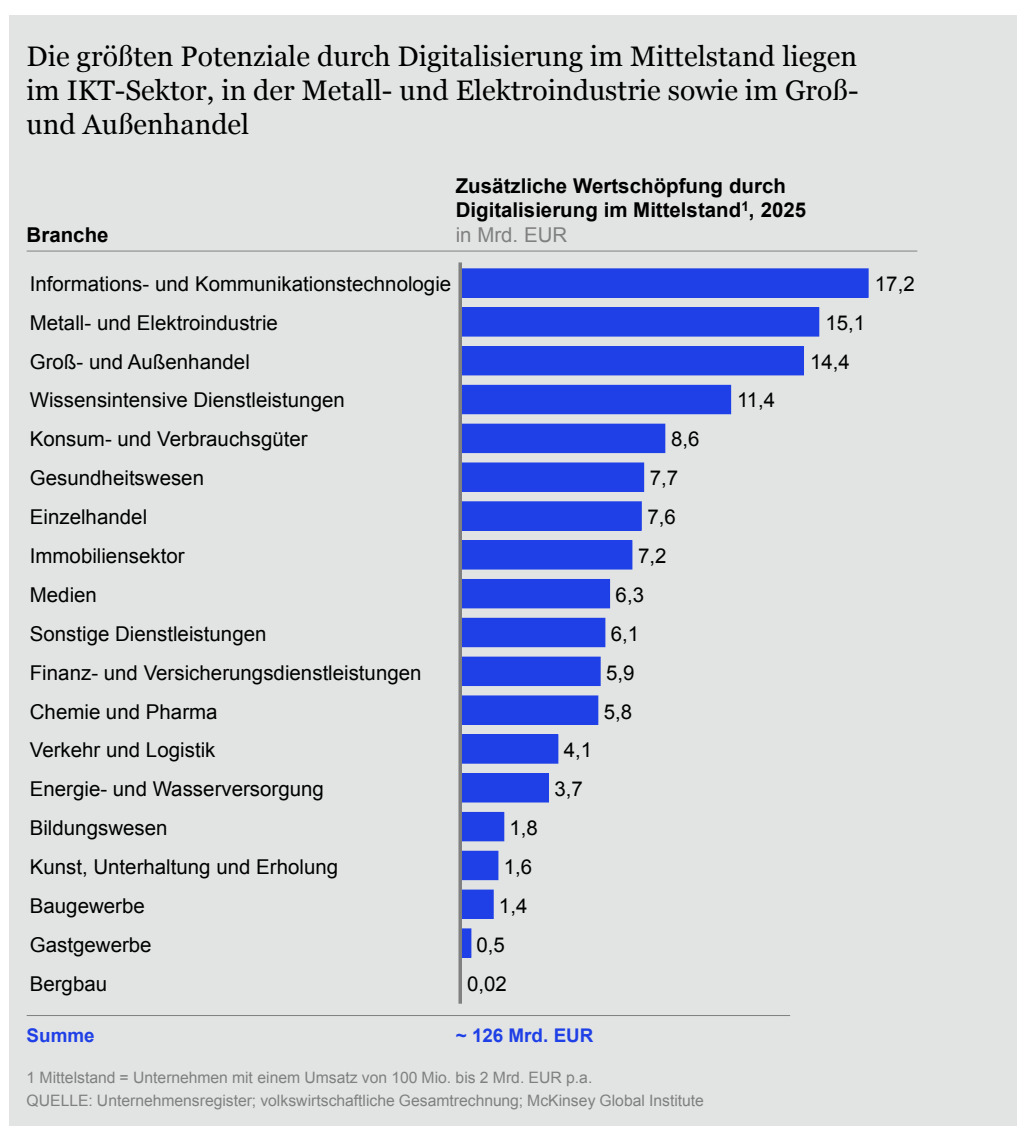
<sup>2</sup> Ausgangspunkt dieser Analyse war die Studie „Digital Europe“ des McKinsey Global Institute (erschienen im Juni 2016).



Treiber dieser Entwicklung können erstens die Automatisierung bestehender Aufgaben sowie die Steigerung der Arbeitsproduktivität und Effektivität sein – beispielsweise durch einen besseren Abgleich von Berufsanforderungen und Qualifikationen sowie eine darauf aufbauende, optimierte Personalauswahl. Zweitens lässt sich mittels Internet der Dinge die Kapitalproduktivität erhöhen, etwa durch verringerte Ausfallzeiten von Maschinen und intelligente Wartungszyklen. Und drittens ermöglicht die smarte Verwendung bislang ungenutzter Daten – sowohl durch Optimieren von Betriebsabläufen und Lieferketten als auch durch Verringern von Entwicklungszeiten – eine Verbesserung der Multifaktorproduktivität.

Auf den Mittelstand entfällt dabei ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von ca. 126 Mrd. EUR im Jahr 2025, was einem zusätzlichen Wirtschaftswachstum von 0,3 Prozentpunkten p.a. entspricht. Nach Branchen betrachtet ergeben sich die größten Chancen vor allem im Informations- und Kommunikationstechnologiesektor (17,2 Mrd. EUR Potenzial), in der Metall- und Elektroindustrie (15,1 Mrd. EUR Potenzial) und im Groß- und Außenhandel (14,4 Mrd. EUR Potenzial).

Abbildung 2



Doch was braucht es, um diese Potenziale zu realisieren? Die im Herbst 2016 im Auftrag von McKinsey durchgeführte Umfrage unter mehr als 200 Mittelständlern liefert hierzu wichtige Anhaltspunkte (Textbox 1).

## Textbox 1

### Eckdaten der McKinsey-Umfrage „Digitalisierung des Mittelstands“ (September 2016)

<b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hauptsitz: Deutschland</li><li>• Umsatz: 100 Mio. bis 2 Mrd. EUR p.a.</li></ul>
<b>Auskunftspersonen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskräfte mit mindestens 10 Mitarbeitern</li></ul>
<b>Datenerhebung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Online-Panel</li><li>• Ca. 20-minütiger Fragebogen</li></ul>
<b>Sample</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 206 gültige Auskünfte</li><li>• Am stärksten vertretene Branchen: Handel (18%), Fahrzeug- und Maschinenbau (13%)</li><li>• Jeweils ca. 50% der Unternehmen unter- und oberhalb eines Umsatzes von 500 Mio. EUR</li><li>• Knapp die Hälfte der Befragten führt 20 bis 99 Mitarbeiter und ist in der IT oder der Unternehmensstrategie tätig</li></ul>

## Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage

Die Umfrageergebnisse machen besonders eines deutlich: Zwar ist das Thema Digitalisierung im Mittelstand angekommen, doch die meisten mittelständischen Unternehmen haben erst in Ansätzen die notwendigen Schlüsse aus dieser „Revolution in Lichtgeschwindigkeit“ gezogen – und sind auch deshalb bislang nur eingeschränkt in der Lage, ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren und Digitalisierung „at scale“ umzusetzen (Textbox 2).

Mit anderen Worten: Der Mittelstand erkennt die Relevanz der Digitalisierung, betrachtet diese aber primär noch als bloßes IT-Phänomen und Hebel allein zur Produktivitätsverbesserung. Infolgedessen bleiben nicht nur attraktive Chancen – etwa die Erschließung neuer Geschäftsfelder mittels Digitalisierung – ungenutzt, sondern die Mittelständler setzen mittel- und langfristig auch ihre Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel.

## Textbox 2

### Typische Mittelständler-Sicht\* auf die digitale Herausforderung



### Tatsächliche Implikationen der digitalen Herausforderung „at scale“

#### Digitalisierung ...

- ist die Optimierung unseres bestehenden Geschäfts
- wird durch unsere IT-Funktion verfolgt
- verbessert unsere Produktionsabläufe
- wird unsere Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährden – in digitalen Spielern sehen wir eher keine künftigen Hauptkonkurrenten

#### Digitalisierung „at scale“ ...

- ist eine Business-Transformation
- betrifft alle Unternehmensbereiche und kann daher nicht delegiert werden, sondern ist eine Vorstandsaufgabe
- verändert das Kundenverhalten signifikant und ermöglicht es, Unternehmensentscheidungen deutlich zu verbessern
- erschüttert klassische Geschäftsmodelle und führt dazu, dass sich ganze Branchen neu definieren und konfigurieren müssen

\* Basierend auf den Ergebnissen der McKinsey-Umfrage „Digitalisierung des Mittelstands“ (September 2016)

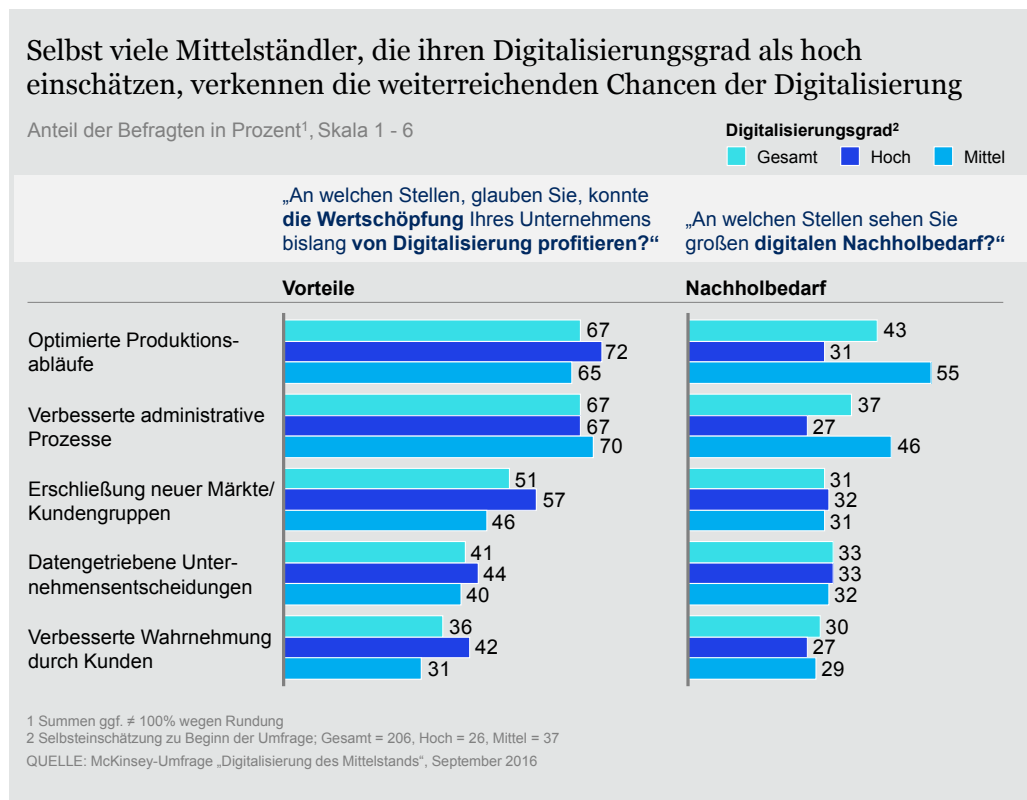
## Beurteilung und Selbsteinschätzung

Die (Selbst-)Wahrnehmung der Mittelständler im Hinblick auf ihre Digitalisierungsperspektiven ist widersprüchlich: Denn wenngleich nur rund die Hälfte der mittelständischen Unternehmen in der Digitalisierung überhaupt Chancen für sich zu erkennen vermag, sehen sich immerhin mehr als 60% der Mittelständler gut aufgestellt für die digitale Herausforderung und die damit einhergehenden Trends. Zudem bewertet jedes zweite Unternehmen im Mittelstand seinen eigenen Digitalisierungsgrad bereits als hoch – und überschätzt diesen damit wahrscheinlich erheblich.

### „Digitales“ Verständnis

Mittelständler, die ihren eigenen Digitalisierungsgrad als hoch einschätzen, geben fast doppelt so häufig wie die übrigen befragten mittelständischen Unternehmen an, über eine explizite Digitalisierungsstrategie zu verfügen und langfristig in die technischen Grundlagen der Digitalisierung zu investieren. Zudem machen sie überdurchschnittlich stark Gebrauch von den Möglichkeiten des Onlinevertriebs und/oder des digitalen Marketings. Doch selbst diese Unternehmen verorten die Potenziale der Digitalisierung vor allem im Bereich der Prozessoptimierung – und lassen dabei außer Acht, dass die digitale Transformation das ganze Unternehmen zu dynamisieren vermag, indem sie nicht nur dem veränderten Kundenverhalten Rechnung trägt, sondern auch neue Geschäftsfelder und Wettbewerber – beispielsweise aus der „Digitalwelt“ – ins Visier nimmt bzw. im Blick behält.

Abbildung 3



### Digitalisierungsgrad der IT-Funktion

Die IT-Funktion ist bei den Mittelständlern erwartungsgemäß am weitesten digitalisiert – digitale Schulungen und Fortbildungen sowie abteilungsübergreifende „digitale“ Teams sind insbesondere in dieser Funktion verbreitet. IT-Manager sind auch diejenigen, die

neu aufkommende digitale Trends als Erste wahrnehmen. Außerhalb der IT-Funktion rechnet allerdings nur rund jeder dritte Entscheidungsträger damit, dass digitale Angreifer – wie etwa die großen Technologiekonzerne – ihr Unternehmen im Kerngeschäft angreifen und unter Druck setzen werden. Bei den IT-Entscheidern hingegen gehen immerhin 52% davon aus.

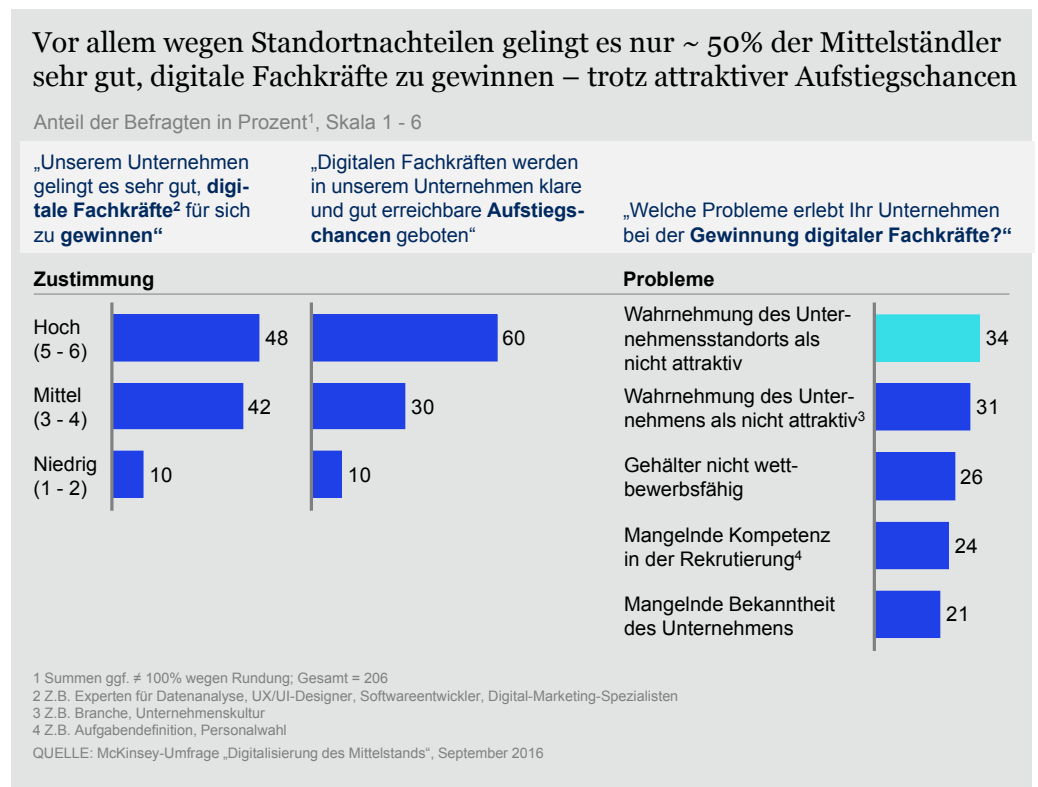
### Branchenunterschiede

Die Digitalisierung trifft die einzelnen Branchen in unterschiedlicher zeitlicher Abfolge und mit unterschiedlicher Wucht. Beides spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Umfrage wider. Weniger anlagenintensive Branchen beispielsweise sehen sich bereits jetzt deutlich stärker durch digitale Wettbewerber unter Druck gesetzt als solche mit großen physischen Assets (wie etwa Fabriken). Zugleich fällt die Digitalisierungsdynamik bei Letzteren deutlich geringer aus – im Fahrzeug- und Maschinenbau etwa gibt nur knapp jeder dritte Mittelständler an, über eine spezielle Digitalstrategie zu verfügen, während es im Schnitt aller Branchen immerhin mehr als 40% sind. Auch beim Thema Personalgewinnung offenbaren sich klare Unterschiede zwischen den Branchen: Vor allem Unternehmen des Groß- und Einzelhandels geben an, Schwierigkeiten zu haben, digitale Fachkräfte mittel- und langfristig an sich zu binden.

### Digitale Fachkräfte

Grundsätzlich sind der Standort des Unternehmens und das vergleichsweise wenig attraktive Image mittelständischer Unternehmen die mit einigem Abstand größten Probleme, mit denen Mittelständler beim „Wettbewerb um digitale Talente“ zu kämpfen haben. Rund jedes dritte Unternehmen nennt einen dieser beiden Faktoren als größte Herausforderung beim Recruiting digitaler Talente. Besonders betroffen davon sind mittelständische Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Städten mit weniger als 300.000 Einwohnern haben.

Abbildung 4



## Wie der Mittelstand die Herausforderung einer Digitalisierung „at scale“ meistern kann – Handlungsempfehlungen

Wer davon ausgeht, dass am ehesten Konzerne mit globaler Präsenz sowie großen finanziellen und personellen Ressourcen digitale Transformationen stemmen können, verkennt, dass insbesondere mittelständische Unternehmen nicht nur gefordert, sondern auch in der Lage sind, Digitalisierung „at scale“ zu meistern. Vor allem wenn sie ihre im Folgenden näher erläuterten spezifischen Stärken gezielt ins Spiel bringen – und bereit sind, ihre Nachteile gegenüber Großunternehmen wettzumachen –, können Mittelständler ganz erheblich zu einem digitalen Wirtschaftswunder hierzulande beitragen.

### 1. Inhaberpersönlichkeiten mit Pioniergeist und langfristiger Orientierung

Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte zeichnen sich durch eine Gemeinsamkeit aus: Sie werden nicht delegiert, sondern mit höchster Priorität von der Unternehmensführung selbst umgesetzt.

Die Geschäftsleitung muss die Digitalisierung des Unternehmens daher konsequent treiben und vorleben – und kann dabei auf traditionelle Stärken des Mittelstands setzen. Zum einen besitzen gerade die Inhaber mittelständischer Unternehmen die nötige Durchschlagskraft, umfassende Transformationen umzusetzen, und können glaubhaft als digitale Vorbilder agieren – vorausgesetzt, sie verfügen über die notwendigen Kenntnisse zu den neuesten digitalen Technologien, Methoden und Prozessen.

Zum anderen haben viele Mittelständler den dafür extrem hilfreichen Pioniergeist und Erhaltungswillen bereits in ihrer DNA: Da ihre Unternehmen häufig in wirtschaftlichen Umbruchzeiten wie der Industrialisierung oder den Wirtschaftswunderjahren gegründet wurden und in einem wirtschaftlich gesunden Zustand an die nachfolgende Familiengeneration zu übergeben sind, wird es ihren Inhabern in der Regel leicht fallen, die digitale Transformation vor allem als Chance zu begreifen, die „Enkelfähigkeit“ zu bewahren.

Darüber hinaus gilt: Digitale Transformationen erfordern schnelles Handeln, zugleich aber auch einen langen Atem. Denn ihr Erfolg spiegelt sich zumeist nicht zeitnah in verbesserten (Ergebnis-)Kennzahlen wider, sondern beruht auf langfristigen Investitionen. Genau hier kommt eine weitere Stärke des Mittelstands zum Tragen: Viele mittelständische Unternehmen sind nicht darauf angewiesen, kurzfristige Kapitalmarktanforderungen wie vierteljährliche Reportings zu erfüllen, sondern können mit Unterstützung der Eigentümerfamilien häufig finanziell ausdauernder agieren. Im Gegenzug bedeutet dies allerdings auch, dass sie nicht so leicht Zugang zum Finanzmarkt finden wie Großkonzerne.

### 2. Flache Organisation und eine vertrauensvolle Unternehmenskultur

Es mag sich wie eine Binsenweisheit anhören – aber ein wesentlicher Vorteil mittelständischer Unternehmen ist ihre im Vergleich zu Konzernen (noch) überschaubare Größe. Denn vergleichsweise kurze Entscheidungswege und geringe Arbeitsteiligkeit sind im Kontext der Digitalisierung klar von Vorteil: Flache Hierarchien und das Aufbrechen funktionaler Silos schaffen optimale Rahmenbedingungen für das Entwickeln neuer Lösungswege. Mittelständler sollten dabei jedoch berücksichtigen, dass es zumindest in der Anfangsphase einer digitalen Transformation nötig ist, zusätzliche Kapazitäten für Projekte jenseits des Tagesgeschäfts zu mobilisieren.



Ein weiterer Vorteil der geringeren Größe besteht darin, dass digitales Wissen in mittelständischen Unternehmen deutlich schneller absorbiert und in die Organisation getragen werden kann als in Konzernen. Überdies lassen sich neue IT-Systeme und -Infrastrukturen – als Voraussetzung, nicht als Endprodukt einer digitalen Transformation – bei Mittelständlern ebenfalls schneller einführen als in Großunternehmen. Und falls es – infolge der geringen Größe – an internen Kapazitäten dafür fehlt, sollten sich diese Unternehmen daher Partner an Bord holen, die sie bei der Implementierung unterstützen.

Auch die typische „familiäre“ Atmosphäre bei zahlreichen mittelständischen Unternehmen kann ein wichtiger Pluspunkt sein. Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur begünstigt Kreativität und lässt Experimente zu. Im gegenteiligen Fall gilt allerdings auch: Patriarchalische Strukturen, die wenig Kritik zulassen, oder veraltete architektonische Gegebenheiten wie geschlossene Einzelbüros sind dabei eher hinderlich.

Ein weiteres Plus: Viele Mittelständler sind in ihrer Heimatregion verwurzelt und unterhalten dementsprechend enge Beziehungen zu Lieferanten und Kunden. Digitalisierungsprojekte profitieren erwiesenermaßen von einem solchen engen Netzwerk, das Innovationen schnell umsetzt und Kunden und Partner einbindet. Zudem können Netzwerke helfen, branchenfremde Trends früh zu erkennen und sich mit anderen Unternehmen über Best Practices auszutauschen oder gar gemeinsam neue Ideen und Unternehmungen zu fördern. Dazu müssen Mittelständler sich jedoch aus ihren Nischen herausbewegen und den Blick offen halten für Neuerungen – auch jenseits ihres angestammten Sektors.

### 3. Große Attraktivität auch für digitale Fachkräfte

Digitale Transformationen können nur dann Erfolg haben, wenn sie die Mitarbeiter mitnehmen – vor allem digitale Fachkräfte wie Datenanalysten, Softwareentwickler und Designer. Es gilt daher, insbesondere diese Talente frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Die Chance auf einen schnellen Aufstieg, ausgeprägte internationale Präsenz, Arbeitsplatzsicherheit und Weltmarktführerschaft sind hier nur einige der Vorteile, die viele deutsche Mittelständler in die Waagschale werfen können.

Darüber hinaus hat der Mittelstand als wichtigste Säule der Berufsausbildung in Deutschland die Möglichkeit, die Entwicklung neuer digitaler Berufsbilder in Deutschland entscheidend zu prägen, entsprechende Studiengangprofile zu stärken und beispielsweise entsprechende Lehrstühle finanziell zu unterstützen.

Größter Nachteil zahlreicher Mittelständler ist hingegen die im Vergleich zu internationalen Großunternehmen geringe Attraktivität ihres Standorts: Die meisten digitalen Talente zieht es eher nach Berlin oder München als nach Chemnitz oder Schweinfurt. Um sich als zeitgemäßer und alles andere als provinzieller Arbeitgeber auf der Höhe der Zeit zu präsentieren und den gesamten (digitalen) Talentpool abzuschöpfen, sollten Mittelständler daher bewusst mit neuen Formen der Ansprache potenzieller Bewerber, z.B. via Hackathons, experimentieren.



Der deutsche Mittelstand verfügt über alle Voraussetzungen, um auch in der digitalen Zukunft erfolgreich zu sein. Dazu ist es allerdings unerlässlich, dass die Unternehmen Digitalisierung primär als attraktive Chance zur umfassenden Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells begreifen, die Herausforderung der dazu erforderlichen Digitalisierung „at scale“ zügig angehen und ihre spezifischen Stärken konsequent ausspielen.

## Autoren

Niko Mohr, Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey  
Denny Morawiak, Projektleiter im Düsseldorfer Büro von McKinsey  
Nils Köster, Berater im Berliner Büro von McKinsey  
Björn Saß, Knowledge Expert im Düsseldorfer Büro von McKinsey

Die Autoren danken Jürgen Meffert, Seniorpartner im Düsseldorfer Büro von McKinsey, und Karel Dörner, Seniorpartner im Münchner Büro von McKinsey, für ihre zahlreichen wertvollen Anregungen und Beiträge.

## Medienkontakt

Martin Hatstrup-Silberberg  
+49 (211) 136 4516  
[martin\\_hatstrup-silberberg@mckinsey.com](mailto:martin_hatstrup-silberberg@mckinsey.com)

Digital/McKinsey