

## Handlungsempfehlungen

- ▶ Nach wie vor wird die Digitalisierung viel zu stark als Technologiethema bewertet. Der inhaltliche Fokus sollte noch konsequenter auf unternehmenskulturellen Aspekten der digitalen Veränderung und auf dem „Faktor Mensch“ liegen.
- ▶ Mittelständische Unternehmer denken zu Recht kosten- und nutzenorientiert. Betriebswirtschaftliche Aspekte und Effekte des digitalen Wandels müssen klar erkennbar und präzise kalkulierbar sein.
- ▶ Die Anpassung an neue Marktbedingungen fällt agilen Start-Ups leichter als traditionsbewussten Institutionen oder Betrieben. Das Thema Unternehmenskultur muss deshalb stärker im Zentrum der Reflexion stehen. Denn bei aller Technologieausrichtung ist die gewachsene Unternehmenskultur die entscheidende Basis, um auf neue Wettbewerbssituationen reagieren zu können.
- ▶ Die Bedeutung von digitaler Kommunikation nach innen (Mitarbeiter) und nach außen (Kunden und Lieferanten) wird häufig unterschätzt. Das Thema „Digitale Kommunikation“ und dessen Potenziale müssen deutlich stärker als erfolgskritischer Faktor im digitalen Wandel thematisiert werden. Unternehmen müssen Kommunikationsstrategien als integralen Bestandteil der digitalen Transformation verstehen.
- ▶ Damit hängt zusammen, dass Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter auf die fortschreitende Digitalisierung reagieren und ihre Service- und Kommunikationsansprüche nachhaltig verändern müssen. Transparente und dialogorientierte Kommunikationsangebote müssen als unverzichtbarer Bestandteil des Transformationsprozesses mit Nachdruck vorangetrieben werden müssen. Das betrifft sowohl digitale Formen als auch innovative Offline-Varianten des Dialogs nach innen und nach außen.
- ▶ Die Bereitschaft zur transparenten Kooperation mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern ist eine der Grundvoraussetzungen, um auf digital vernetzten Märkten bestehen zu können. Kleine und mittlere Unternehmen müssen sich für neue Kooperationsmodelle öffnen, Informationen teilen und die Innovationskraft von regionalen und/oder branchenübergreifenden Netzwerken nutzen.
- ▶ Wirtschaftsnahe Multiplikatoren wie Kammern, Verbände und Wirtschaftsförderungen müssen die Möglichkeiten digitaler Instrumente für sich selbst erschließen. Diese Multiplikatoren müssen bestehende Barrieren zwischen Branchen, Initiativen und Interessengruppen abbauen und einen übergreifenden Wissenstransfer initiieren. So können sie eine motivierende Wirkung in Richtung der mittelständischen Unternehmen entfalten. Multiplikatoren müssen dabei auch in deren eigenen Institutionen die digitale Transformation im Fokus behalten.

## Veränderungsmanagement ist unser Thema. Dazu bieten wir:



Veranstaltungen und Workshops



Praxisbeispiele



Methoden



Wissen und Know-how



Mittelstand 4.0  
Agentur  
Kommunikation



Mittelstand 4.0  
Agentur  
Kommunikation



DOKUMENTATION

Kommunikation, Führung, Qualifizierung

**Digitale Veränderung erfolgreich gestalten**

### Projektpartner:



<http://kommunikation-mittelstand.digital>

Mittelstand-Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Digitalisierung gelingt nur mit Menschen!

Digitalisierung ist in aller Munde. Wenn wir in mittelständischen Unternehmen allerdings nach erfolgreich umgesetzten Digitalisierungsprojekten suchen, finden sich nur wenige Referenzen. Auch wenn es darum geht, innerbetriebliche digitale Strukturen und Prozesse aufzubauen, fehlt häufig das Knowhow darüber, wie der Einstieg gelingen kann.

Gleichzeitig stellen wir immer wieder fest, wie groß der Wissensdurst und die Dialogbereitschaft der Fachberater in Wirtschaftsförderungen, Verbänden, Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern (IHK) bezüglich der Digitalisierung ist. Dabei geht es oft darum, wie der einzelne Unternehmer gewonnen werden kann. Gerade bei den Führungskräften fällt die Reaktion auf Veränderung nämlich sehr unterschiedlich aus: Während sich einige von der digitalen Welle hilflos hin und her geschleudert fühlen, tauchen andere begeistert in die neuen technologischen Möglichkeiten ein.

Ohne das Engagement und die Akzeptanz der Menschen im Unternehmen gelingt der digitale Wandel nicht. Dabei genügen weder Leitlinien noch (betriebs-)wirtschaftliche Kalkulationen. Aus unserer Sicht sind drei Aspekte für den Erfolg von Digitalisierungsprozessen in Unternehmen entscheidend: Motivation, Kommunikation und Wissen. Am Anfang steht die **Motivation der Führungskräfte** in ihren jeweiligen Abteilungen. Aus der Überzeugung heraus, dass Digitalisierung zugleich die Zukunftssicherung ihres Unternehmen bedeutet, übertragen sie ihre eigene Veränderungsbereitschaft in die Belegschaft. Gezielte **interne Kommunikation** fördert die Akzeptanz von digitalen Veränderungen über alle Hierarchieebenen hinweg. Der methodische Baukasten hierzu ist breit gefächert. Innovative Workshop-Formate beispielsweise helfen dabei, Führungskräfte untereinander und mit der Belegschaft in einen konstruktiven Dialog zu den digitalen Anforderungen zu bringen. **Methodisches und fachliches Wissen** mindert Skepsis und Abwehr gegenüber digitalen Veränderungen. So geben digitale Formen der Qualifizierung auch kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, ihren Beschäftigten bedarfsgerechte Formen der Weiterbildung rund um Digitalisierung anzubieten. Alle am Digitalisierungsprozess Beteiligten müssen in ihrem jeweiligen Selbstverständnis, sei es als Unternehmer, Fachabteilungsleiter oder als operatives Personal, auf dem Weg mitgenommen werden. Dieser Transitionsprozess muss die Technologieeinführung eng begleiten. Unsere Erfahrung: Partizipative Führung, kommunikative Transparenz und ein offenes Ohr für etwaige Befürchtungen helfen, Widerstände abzubauen.

Diese eher „weichen“ Faktoren eines erfolgreichen Change-Managements bringen wir als Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation in die Förderinitiative „Mittelstand-Digital“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie ein. Vernetzte Zusammenarbeit 4.0 betrifft nicht nur Maschinen. Ohne den Menschen wird zukunftsfähige Digitalisierung nicht umsetzbar sein. Deshalb unterstützen wir Multiplikatoren und Unternehmen mit ganz konkreten Informations-, Qualifizierungs- und Austauschprogrammen aktiv dabei, den Menschen in den Mittelpunkt der digitalen Transformation zu stellen und passgenaue Umsetzungsstrategien zu entwickeln.

Die vorliegende Dokumentation ist eine Veröffentlichung der BSP Business School Berlin im Rahmen der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation.

**Herausgeber:**  
BSP Business School Berlin GmbH  
Calandrellistraße 1-9, 12247 Berlin  
Telefon: 030 76683753-10  
Telefax: 030 76683753-19  
E-Mail: info@businessschool-berlin.de

**Redaktion:**  
Prof. Dr. Thomas Thiessen  
Dr. Jenny Oltersdorf

**Gestaltung und Produktion:**  
Charles Ashman  
info@ashman.de

Amtsgericht Berlin  
Registergericht HRB 145457 B  
Geschäftsführerin: Ilona Renken-Olthoff

**Druck:**  
Druckerei Conrad GmbH

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung (z. B. Mitarbeiter/-innen) verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Neutrale Pluralformen werden ausschließlich aus redaktionellen Gründen genutzt und beinhalten keinerlei Wertung.

Stand: November 2017

## Wir unterstützen Multiplikatoren in Richtung Mittelstand.

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation ist Teil der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Rahmen der Förderinitiative „Mittelstand-Digital“ initiierten und geförderten Mittelstand 4.0-Agenturen und Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren.

Veränderungsmanagement ist unser Schwerpunktthema. Als Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützen wir Multiplikatoren (z. B. Verbände, Kammern, Kompetenzzentren oder Wirtschaftsförderungen) und Unternehmen dabei, Akzeptanz und Wissen in Hinsicht auf digitale Veränderungsprozesse aufzubauen. Wir bieten dazu Kompetenzen und Instrumente rund um Veränderungsmanagement, Kommunikation, Integration von Partnern und die gezielte Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern. Entsprechend fokussieren wir in unserer Arbeit vor allem die folgenden Schwerpunktthemen:

- ▶ **Veränderungsmanagement**  
Veränderungen gestalten, Mitarbeiter motivieren
- ▶ **Lieferantenintegration**  
Innovationspotenziale gemeinsam erschließen
- ▶ **Digitale Kommunikation**  
Kunden, Mitarbeiter und Partner online erreichen
- ▶ **Digital gestütztes Lernen**  
Innovative Wissensvermittlung umsetzen
- ▶ **Offline-Kommunikation**  
Interne und externe Kommunikation stärken
- ▶ **Qualifizierung von Fach- und Führungskräften**  
Wissenstransfer analog und digital ermöglichen

Unsere Aufgaben liegen in der Sensibilisierung, der Wissensaufbereitung und Wissensvermittlung. Dabei geht es uns neben fachlichem und methodischem Know-how-Transfer auch um den Aufbau von Vernetzungskompetenzen innerhalb unserer Zielgruppen.

## Digitalisierung ist hochaktuell. Gerade im Mittelstand.

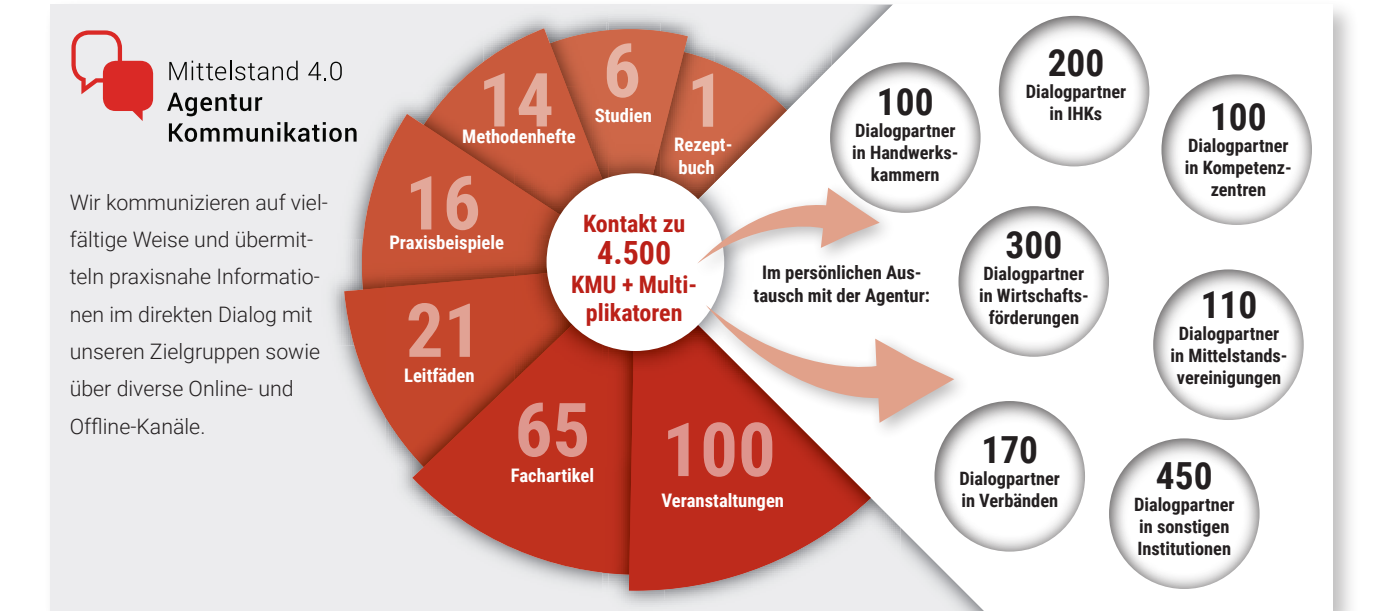
Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation konnte sich durch ihre bisherige Arbeit als kompetenter Ansprechpartner für Multiplikatoren und KMU positionieren. Nach wie vor registrieren wir wachsenden Unterstützungsbedarf. Eines unserer wichtigsten Ziele ist, die Digitalisierung als ganzheitlichen Veränderungsprozess mit individuellen Konsequenzen für Führungskräfte und Mitarbeiter zu begreifen. Zur Technologieeinführung gehört immer eine sehr persönliche Betrachtungsebene und ein strukturierter Veränderungsprozess. Change-Management, Kommunikation und innovative Dialog- und Qualifizierungsformate spielen dabei eine entscheidende Rolle. Mit unseren sechs Teilprojekten – Veränderungsmanagement, Digitale Kommunikation, Digital gestütztes Lernen, Offline-Kommunikation, Lieferantenintegration sowie Fach- und Führungskräftequalifikation – haben wir dazu beitragen können, dass Digitalisierungsprojekte

mehrdimensional angegangen werden. Mit diesem Grundverständnis haben wir zahlreiche Multiplikatoren aus Verbänden, Kammern, Wirtschaftsförderungen und den 4.0-Kompetenzzentren in ihrer Vermittlungsarbeit gegenüber dem Mittelstand unterstützen und vielen Unternehmen den Einstieg in die Digitalisierung erleichtern können.

Welche Inhalte und Methoden wir anbieten können und welche künftigen Herausforderungen wir in unseren unterschiedlichen Aufgabenbereichen erkennen, wollen wir im Rahmen der Vorstellung unserer sechs Teilprojekte erläutern. Machen Sie sich mit der Arbeit der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation vertraut. Wir würden uns freuen, wenn Ihnen unsere erste Zwischenbilanz als Anregung und Impuls für eigene Veränderungsprojekte dienen kann.

## Wir sind für Sie da!

Seit Anfang des Jahres 2016 ist die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation bundesweit aktiv. Über die kontinuierliche Zusammenarbeit mit Multiplikatoren aus Verbänden, Kammern, Wirtschaftsförderungen und den 4.0-Kompetenzzentren erreichen wir branchenübergreifend zahllose klein- und mittelständische Unternehmen in Deutschland.



## Gemeinsam für die Zukunft lernen.

### Sechs unterschiedliche Perspektiven – sechs wesentliche Erkenntnisse

- ▶ In allen sechs Teilprojekten ebnet das übergeordnete Thema Veränderungsmanagement den Weg, um technologische und unternehmenskulturelle Aspekte der Digitalisierung aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten und mit dem Fokus auf die betroffenen Akteure in konkrete Umsetzungsabläufe einzubinden. Das gilt gleichermaßen für Multiplikatoren und KMU.
- ▶ Die Themen Veränderungsmanagement, Kommunikation und Qualifizierung bilden die Grundpfeiler, um digitale Veränderungen in strukturierten Prozessen erfolgreich steuern und umsetzen zu können.
- ▶ Die Vermittlung von grundlegendem Digitalisierungswissen ist ein permanenter Prozess, der sich sowohl an den unterschiedlichen Kenntnisständen einzelner Zielgruppen als auch an Faktoren wie Personalfuktuation, konjunktureller Veränderung und öffentlicher Awareness ausrichten muss.
- ▶ Die generelle Sensibilisierung für die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Mittelstand und ein gelungener Know-how-Transfer können nur über einen langfristigen und kontinuierlichen Erfahrungs- und Wissensaustausch realisiert werden.
- ▶ Um Akzeptanzbildung und Wissenstransfer zu ermöglichen, müssen wir in der Sprache des Mittelstands sprechen und stets nach konkreten Anwendungsbezügen und Praxisbeispielen suchen. Dabei spielt die Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmenskulturen eine zentrale Rolle.
- ▶ Kompakte Fachpublikationen, die ganz konkrete Fragestellungen aus dem Mittelstand aufgreifen und allgemein verständlich beantworten, sind ein wichtiger Schlüssel, um die Komplexität des Themas „Digitaler Wandel“ aufzubrechen und in überschaubare Arbeitspakete zu übersetzen.