

BIEC-SCHRIFTENREIHE ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION IN KMU NR. 2
WILHELM BAUER, OLIVER RIEDEL, ANETTE WEISBECKER, JENS NEUHÜTTLER (HRSG.)

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND

ORGANISATION UND FÜHRUNG FÜR INNOVATIVE UNTERNEHMEN.
ERGEBNISSE EINER BESTANDSAUFNAHME BADEN-WÜRTTEMBERGISCHER KMU

ERIC STEINBRÜCKER | DR. JOSEPHINE HOFMANN | CHRISTIAN PIELE



BIEC-Schriftenreihe zur digitalen Transformation in KMU Nr. 2
Wilhelm Bauer, Oliver Riedel, Anette Weisbecker, Jens Neuhüttler (Hrsg.)

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND

Organisation und Führung für innovative Unternehmen.
Ergebnisse einer Bestandsaufnahme baden-württembergischer KMU

Eric Steinbrücker | Dr. Josephine Hofmann | Christian Piele

Unter Mitarbeit von
Michael Rivinius | Lea Buchholz | Daniela Klein | Sebastian Käßlinger



VORWORT

Neue Technologien, erhebliche und kurzzyklische Veränderungen in den Märkten sowie sich wandelnde Kundenbedürfnisse: Die digitale Transformation stellt viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Baden-Württemberg vor Herausforderungen, ist jedoch auch mit zahlreichen Chancen verbunden. Um diese nutzen zu können, stellen Agilität und Innovationsfähigkeit zentrale Erfolgsmerkmale in diesen veränderungsintensiven Zeiten dar. Dies gilt nicht nur für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Produkten, sondern insbesondere auch für Organisation und Führung in Unternehmen. Um Führungskräfte und Mitarbeitende zu motivieren, sich künftig verstärkt mit Veränderungen auseinanderzusetzen und diese kontinuierlich in ihren Organisationen umzusetzen, bedarf es nachhaltig veränderungsfähiger Organisationsstrukturen und innovationsfördernder Führungssysteme.

Die vorliegende Studie ist Teil der Schriftenreihe »Digitale Transformation in KMU« des Business Innovation Engineering Centers (BIEC) und stellt ein Stimmungsbild des baden-württembergischen Mittelstands zum Thema »Organisation und Führung in der digitalen Transformation« dar. Auf der einen Seite gibt die Studie Einblicke zur Einschätzung der Unternehmen in Bezug auf das Wettbewerbsumfeld, die gelebte Offenheit für Veränderungen im Unternehmen sowie der wahrgenommenen Herausforderungen in Bezug auf Mitarbeitende, Führungskräfte und Organisationsformen. Auf der anderen Seite wurden in der Untersuchung, bei der 238 KMU aus Baden-Württemberg befragt wurden, zentrale Unterstützungsbedarfe identifiziert. Diese dienen als Ansatzpunkt für passgenaue und erfolgsversprechende Arbeits- und Organisationsformen sowie Führungskonzepte und stellen einen weiteren Teil der Ergebnisse dar.

Das BIEC wird vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert und bietet umsetzungsorientierte Entwicklungs- und Transfermaßnahmen mit dem Ziel an, die digitale Transformations- und Innovationsfähigkeit von KMU in Baden-Württemberg nachhaltig zu steigern. Zu den Transferangeboten zählt auch die vorliegende Schriftenreihe, in welcher zu aktuellen Themenfeldern der Digitalisierung Bedarfe aufgedeckt, zukünftige Entwicklungsrichtungen untersucht und Lösungsansätze aufgezeigt werden.



Wir wünschen allen interessierten Lesern eine spannende und inspirierende Lektüre und hoffen, dass Sie wichtige Erkenntnisse zu geeigneten Organisationsstrukturen und Führungssysteme für die digitale Transformation in KMU gewinnen können.

Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer

Geschäftsführender Institutsleiter Fraunhofer IAO
Technologiebeauftragter des Landes Baden-Württemberg

Prof. Dr.-Ing. Oliver Riedel

Institutsleiter Fraunhofer IAO

Prof. Dr.-Ing. Anette Weisbecker

Stellvertretende Institutsleiterin Fraunhofer IAO

Jens Neuhüttler

Leiter des Business Innovation Engineering Center (BIEC)



INHALT

1	Einleitung	6
2	Hintergrund und Zweck der Studie	10
3	Fünf Dimensionen der Befragung	12
3.1	Wettbewerbsumfeld	13
3.2	Offenheit für Veränderungen	14
3.3	Herausforderungen im Alltag	16
3.4	Ausgestaltung und Herausforderungen für Führung und Organisationsstrukturen	17
3.5	Unternehmerische Initiativen und Unterstützungsbedarfe in der digitalen Transformation	22
4	Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick	27
5	Datengrundlage und Erhebung	31
6	Keine Angst vor dem Wandel!	33

1 EINLEITUNG

Kleine und mittlere Unternehmen, kurz KMU, bilden das Rückgrat der deutschen und vor allem baden-württembergischen Wirtschaft. Nirgendwo sind mehr sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmende beschäftigt und werden so viele Arbeitsplätze geschaffen. Nicht nur als Hauptarbeitsgeber haben sie eine gewichtige Rolle inne, sondern auch den größten Anteil am Bruttoinlandsprodukt in Baden-Württemberg. Sie bilden somit das Fundament des gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Wohlstands im Land.

Doch wie ist es um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen im Rahmen der Digitalisierung bestellt? Keine Branche scheint von ihrem Einfluss befreit. Künstliche Intelligenz, Plattformökonomie, Smart Service und Co. gelten als Gebot der Stunde und fordern die Transformationsfähigkeit ganzer Branchen. Dieses Beispiel sieht man am eindringlichsten in der Automobilindustrie, in der sich sicher geglaubte Märkte disruptiven Veränderungen wie der der Elektrifizierung oder dem autonomen Fahren ausgesetzt sehen. Kürzere Innovationszyklen, neue internationale Wettbewerber und sich stetig verändernde Kundenbedürfnisse sind nur einige wenige Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenwärtig stellen. Die aus der Coronakrise resultierenden wirtschaftlichen und sozialen Folgen lassen sich zum Zeitpunkt der Publikation noch nicht seriös abschätzen. Die aktuell absehbaren wirtschaftlichen Verwerfungen verschärfen nochmals die Frage nach der Zukunftsfähigkeit.

Digitale Transformation in Baden-Württemberg

Um sich den Anforderungen der Digitalisierung nachhaltig anzupassen, ist die digitale Transformation zentraler Gegenstand der heutigen Diskussion. Doch wie ist es um die KMU bestellt, nachdem sich nach mehrjähriger Hochphase die Konjunktur zunehmend eintrübt und die Herausforderungen der Zukunft zunehmend spürbar werden?

Hierzu wurde im Auftrag des Landes Baden-Württemberg ein Monitoring-Report über den aktuellen Stand der Digitalisierung von Kleinunternehmen (bis 9 Beschäftigte), KMU (10 bis 249 Beschäftigte) und Großunternehmen (ab 250 Beschäftigte) veröffentlicht. Im Wirtschaftsindex DIGITAL Baden-Württemberg zeichnet sich auf den ersten Blick ein positives Bild für die Wirtschaft im Land ab. Baden-Württemberg wird im Vergleich zum Bund über die Kategorien »Geschäftserfolge auf digitalen Märkten«, »Reorganisation im Zeichen der Digitalisierung«, »Nutzung von digitalen Technologien und Diensten« ein höherer Digitalisierungsgrad beige-messen. Insbesondere Großunternehmen und kleine Unternehmen weisen ein überdurch-



schnittliches Niveau auf. Ein anderes Bild bietet sich mit Blick auf KMU sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene. Die Ergebnisse zeigen, dass diese unterdurchschnittlich digitalisiert sind. Baden-Württemberg wird in den Bereichen »Reorganisation« und »Geschäftserfolge auf digitalen Märkten« ein Nachholbedarf im Digitalisierungsfortschritt konstatiert (vgl. Bertschek et al 2018).

Eine kürzlich veröffentlichte Studie der Bertelsmann Stiftung untermauert diese Ergebnisse und gibt Grund zur Besorgnis. Eine Umfrage unter ca. 1000 Unternehmen zeigt, dass mit Blick auf den Wettbewerb kleine und mittelständische Unternehmen langfristig in ihrer Vorreiterrolle als bedroht gesehen werden. Unter dem Titel »Tradition statt Disruption« wird dem Mittelstand attestiert, nicht die erforderlichen Investitionen in die Zukunft zu tätigen, um nachhaltig die eigene Innovationskraft und Position zu sichern. Mit Blick auf die Zukunft befürchtet sie, dass KMU im internationalen Wettbewerb das Nachsehen haben können, da sich Unternehmen oftmals auf ausgetretenen Pfaden bewegen und so Gefahr laufen, über die digitale Transformation zu stolpern (vgl. Pohl und Kempermann 2019, Schmidt 2019, o. S.).

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI und die Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart haben hierzu eine Studie aufgesetzt, um einen Blick auf die Metropolregion Stuttgart zu werfen und der Frage »Digitale Geschäftsmodelle – Sind kleine und mittlere Unternehmen der Metropolregion Stuttgart bereit für die Digitalisierung?« nachzugehen. In dieser wird dargestellt, wie es um innovative Leistungsangebote bzw. die Erweiterung des eigenen Geschäftsmodells um zukunftssträchtige Leistungen in den KMU bestellt ist. Trotz eines guten bundesweiten Abschneidens bei der Innovationsfähigkeit neuer Geschäftsmodelle sind zwei von drei Unternehmen stark von einem zentralen Hauptgeschäftsmodell abhängig. Sie sehen sich einer ernsthaften Bedrohung ausgesetzt, wenn dieses Standbein nicht mehr trägt. Dynamische Märkte und Disruption im Wettbewerb können ernsthafte und tiefgreifende Folgen für KMU und insbesondere für die Metropolregion Stuttgart bedeuten. (vgl. Meyer et al 2017).

In Innovationsfähigkeit und insbesondere die digitale Transformation als Ganzes muss investiert werden, denn sie stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, um nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand im Land zu sichern, so der Grundtenor der betrachteten Studien. Das Fraunhofer IAO begleitet als Business Innovation Engineering Center kleine und mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg auf ihrem Weg der digitalen Transformation. Ein Leistungsangebot adäquat auf die Bedürfnisse des Mittelstands ausrichten zu können und ein aktuelles Bild der Digitalen Transformation im Mittelstand zu geben, waren Anlass zur Durchführung der Studie »Organisation- und Führung für innovative Unternehmen. Ergebnisse einer Bestandsaufnahme baden-württembergischer KMU«.

Es geht um mehr als »nur« Technologie

Die Studie bietet ein Stimmungsbild der digitalen Transformation in den KMU in ganz Baden-Württemberg. Zudem sollen nicht nur die Innovationsfähigkeit und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle untersucht, sondern auch die digitale Transformation als Ganzes betrachtet werden. Im Rahmen des BIEC-Schwerpunktes »Organisation und Führungssysteme neu denken« und getreu unserem Leitsatz »Digitalisierung und Transformation beginnen beim Menschen« interessiert uns, wie es um den inneren Wandel und die Veränderungsbereitschaft in den KMU bestellt ist. Denn wir wissen aus jahrzehntelanger Erfahrung gerade im Umgang mit KMU: Die Innovationsfähigkeit und die Veränderungsfähigkeit der Unternehmen hängt an den Verantwortungsträgern und der ganzen Mitarbeiterschaft. Keine noch so gute Technologie und keine noch so disruptive Innovation werden Erfolg haben, wenn sie nicht von den Menschen erkannt, aktiv gepusht und auch unter dem Eingehen von Risiken umgesetzt werden. Hierfür braucht es die richtigen Menschen am richtigen Ort, in einer Struktur, die ihr Potenzial entwickelt sowie Neues zulässt – und das alles in einer innovationsorientierten Unternehmenskultur. Die wirtschaftliche Lage hat sich durch die Corona-Krise deutlich verschlechtert. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Einschätzungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden der KMU in Anbetracht dieser Situation gegenüber dem Sommer 2019 stark verändert haben.

Kernanforderung Veränderungskompetenz und Flexibilität

Die digitale Transformation fördert und fordert ein großes Maß an Veränderungsfähigkeit, die gleichsam die wichtigste Problemlösekompetenz wird – individuell wie organisationsbezogen. Veränderungsfähigkeit ist zu verstehen als eine Kompetenz, die die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter sowie die Führungskraft auszeichnen muss, aber auch die Organisation als Ganzes in ihrer strukturellen Agilität.

Ursächlich dafür ist die anhaltend dynamische Weiterentwicklung der technologischen und wirtschaftlichen Treiber, die das ökonomische und wettbewerbliche Umfeld der Unternehmen wesentlich bestimmen. Im Rahmen der Digitalisierung werden Unternehmen mit immer volatileren, unsicheren, komplexen und unklaren Geschäftsumgebungen konfrontiert (sog. VUCA Welt). Unternehmen sind daher gezwungen, auf diese Veränderungen in ihrer Umwelt organisational zu reagieren. Dabei können mögliche Anpassungen in verschiedensten Bereichen stattfinden: bei der Umsetzung neuartiger Führungsstrukturen und -konzepte, bei der Entwicklung individueller Kompetenzen und Personalentwicklung oder bei neuartigen unternehmensexternen oder unternehmensinternen Kooperationsformaten. Die Volatilität und Unsicherheit erfordert von Unternehmen jedoch eine permanente Auseinandersetzung und Anpassung in diesen Handlungsbereichen. In der logischen Konsequenz impliziert das ein dauerhaftes »Change Management«, das Ausgangs- und Zielsituationen neu bewerten muss. Denn bisher gehen Ansätze des Veränderungsmanagements in der Regel von einer Ist-Situation, von der sich wegbe-

wegt, sowie von einer Soll-Situation aus, auf die sich hinbewegt wird. Nach einer Phase der Veränderung gibt es dort in der reinen Lehre immer auch ein »Freeze«, ein Einschwingen auf den neuen Zustand.

Wir erwarten, dass sich diese Soll-Situationen immer weniger statisch beschreiben lassen werden, sondern vielmehr die dauerhafte Veränderungsfähigkeit als solche der Zielzustand sein wird. Das erfordert, auch in der Anlage von Strukturen, Prozessen und Arbeitsformen auf höchstmögliche Beweglichkeit und Anpassbarkeit zu achten, die Rezeptoren für wesentliche Signale für notwendige Veränderungen sehr sorgfältig aufzustellen, sich mit dem Gedanken auseinanderzusetzen, sich in Zukunft eher über Wege und Prinzipien denn über ganz gesicherte Ziele zu unterhalten und dies auch den Mitarbeitenden offen zu kommunizieren. In der vorliegenden Studie haben wir daher auch nach organisationsstrukturellen und führungsseitigen Umsetzungen wie Herausforderungen gefragt.

2 HINTERGRUND UND ZWECK DER STUDIE

Warum Digitale Transformation?

Der breite Einzug digitaler Technologien, erhebliche und kurzzyklische Veränderungen in den Märkten und bei den Kunden – diese Entwicklungen sind mit zahlreichen Chancen wie Risiken verbunden und treiben derzeit den Mittelstand in Baden-Württemberg um. Die drängendsten Fragen dabei sind

- Welche Folgen hat die digitale Transformation für mich und mein Unternehmen?
- Was muss ich tun, um die Chancen in Erfolge umzuwandeln?
- Wie kann möglichen Risiken frühzeitig und aktiv begegnet werden?

Gerade der Mittelstand und kleinere Unternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen, langfristig im Wettbewerb bestehen zu können und den Konkurrenten vielleicht sogar einige Schritte voraus zu sein.

Das BIEC Projekt – gefördert durch das Land Baden-Württemberg

Um die digitale Transformation im Mittelstand zu fördern, wurde das »Business Innovation Engineering Center (BIEC)« gegründet. Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg will mit diesem Vorhaben KMU bei ihrem digitalen Transformationsprozess unterstützen, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, smarter Produkte und Dienstleistungen vorantreiben, innovative Technologien für Unternehmen greifbar machen sowie die dazu notwendigen Wertschöpfungssysteme identifizieren.

Dabei gilt das Leitmotiv: Digitalisierung und Transformation beginnen bei den Menschen!

Digitalisierung und Transformation beginnen bei den Menschen!

Die digitale Transformation lässt Agilität und Innovationsstärke in diesen veränderungsintensiven Zeiten zu zentralen Gelingensfaktoren von Unternehmen werden. Um erfolgreich agieren zu können und Innovationen voranzutreiben, sind veränderungsfähige Organisationsstrukturen und eine hierfür förderliche Führung gefordert. Sie sind von großer Bedeutung, um das Verhalten der Führungskräfte auf die neuen Anforderungen anzupassen sowie um die Mitarbeitenden zu motivieren, sich mit neuen Veränderungen auseinanderzusetzen und diese täglich in der Organisation umzusetzen.



Mit der Einführung neuer Geschäftsmodelle und daraus resultierender Digitalisierungsprojekte bzw. -initiativen wird vielfach deutlich, wie erfolgsentscheidend die Führung und Organisation in der digitalen Transformation ist. Um einen nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten, ist es unsere Zielsetzung, in Zusammenarbeit mit und für mittelständische Unternehmen, ein Leistungsangebot an passgenauen Führungskonzepten sowie Arbeits- und Organisationsformen zu entwickeln und sie dabei zu unterstützen, diese umzusetzen.

Um ein aktuelles Stimmungsbild des Mittelstands zu erhalten, haben wir gemeinsam mit Wirtschaftsförderungen und Digital Hubs aus Baden-Württemberg diese Befragung aufgesetzt. In der vorliegenden Publikation finden Sie die wesentlichen Ergebnisse und deren Einordnung in unsere sonstigen Erfahrungen.

Die Studienergebnisse richten sich in erster Linie an Entscheider in mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg, aber natürlich auch an all jene, die sich für die Entwicklung der digitalen Transformation in KMU interessieren.

Wenn Sie beim Lesen Lust bekommen, mehr von den Angeboten des BIEC zu erfahren, freuen wir uns sehr über Ihre Kontaktaufnahme! Das Projekt bietet eine Vielzahl an konkreten Anknüpfungspunkten.

Dr. Josephine Hofmann

Telefon: +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Eric Steinbrücker

Telefon: +49 711 970-5440

eric.steinbruecker@iao.fraunhofer.de

Danke an unsere Partner

Wir möchten an dieser Stelle recht herzlich den Wirtschaftsförderungen und Digital Hubs in Baden-Württemberg danken, die uns bei der Ansprache der Unternehmen unterstützt haben und insbesondere bei den KMU, die sich die Zeit für die Teilnahme an der Umfrage genommen haben.



3 FÜNF DIMENSIONEN DER BEFRAGUNG

Im Wesentlichen haben wir uns auf Fragen zu fünf zentralen Dimensionen konzentriert:

1. Wettbewerbsumfeld

- Gegenwärtige und zukünftige Geschäftslage
- Erlebter Wettbewerbsdruck

2. Offenheit für Veränderungen

- In der Führung
- In der Belegschaft
- Des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerbsumfeld

3. Herausforderungen im Alltag

- Rund um die Ressource Personal
- Rund um technische Ausstattung etc.

4. Ausgestaltung und Herausforderungen für Führung und Organisationsstrukturen

5. Unternehmerische Initiativen und Unterstützungsbedarfe in der digitalen Transformation

- Informationskanäle
- Organisation
- Führung
- Externe Unterstützung bei der Weiterentwicklung des Unternehmens
- Interne Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Unternehmens
- Unterstützungsbedarf des Mittelstands

Statistische Angaben

3.1 Wettbewerbsumfeld

Gute Geschäftserwartungen und prinzipiell positive Haltung gegenüber der digitalen Transformation

Eingangs wurde gefragt, wie sich die aktuelle wirtschaftliche Geschäftslage in Baden-Württemberg und das allgemeine Stimmungsbild im Hinblick auf die digitale Zukunft darstellen. Hierbei zeichnet sich ein klares Bild ab. Rund zwei Drittel der Befragten empfinden die gegenwärtige Geschäftslage als gut und sehen, mit Blick auf die nächsten 12 Monate, weiterhin guten Geschäftserwartungen entgegen. Der Einfluss der digitalen Transformation geht mit starken Veränderungen einher. Gehen die Unternehmen dem digitalen Wandel mit gemischten Gefühlen entgegen? Ganz im Gegenteil, im Mittelstand zeichnet sich ein überwiegend positives Stimmungsbild ab: 68 Prozent der Unternehmen empfinden den Einfluss der Digitalisierung als positiv für ihr zukünftiges Geschäft. Bei dieser Frage muss ausdrücklich berücksichtigt werden, dass die Erhebung im Sommer 2019 stattgefunden hat. Durch die Corona-Krise hat sich die Ausgangslage für viele Unternehmen verändert. Es ist davon auszugehen, dass die Einschätzung der aktuellen Geschäftslage und der Geschäftserwartungen zum jetzigen Zeitpunkt (im Frühjahr 2020) anders ausfallen würden.

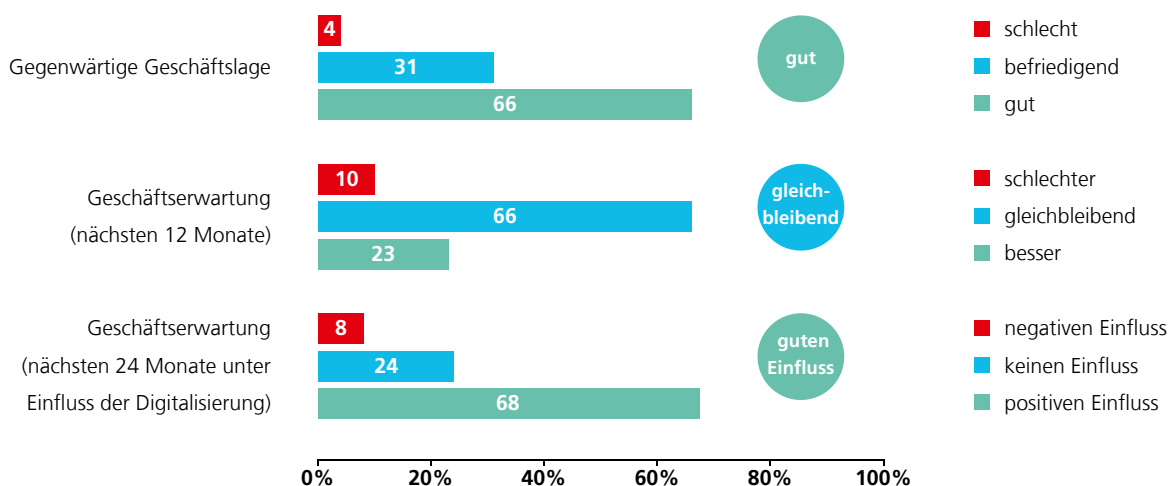


Abbildung 1: Stimmungsbild der teilnehmenden Unternehmen zur gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftslage.

N = 225-232

(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

Aber die digitale Transformation ist kein Selbstläufer!

Trotz des positiven Stimmungsbildes zeigt sich, dass die Richtung und die Umsetzung der digitalen Transformation für den Mittelstand keine Selbstläufer sind. Nahezu jeder der Befragten sieht sich großen Herausforderungen und einem starken Druck im eigenen Wettbewerbsumfeld ausgesetzt. Mitarbeitergewinnung und -entwicklung und Technologie- und Geschäftsmodellentwicklung liegen dabei gleichauf. Sehr interessant ist hierbei, dass Unternehmen einen großen Nachholbedarf darin sehen, adäquat auf die Veränderungen des digitalen Zeitalters zu reagieren, indem sie »mit der technologischen Entwicklung Schritt halten« (87 Prozent), »neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln« (84 Prozent) und die »eigene Führung und Belegschaft von Veränderungsnotwendigkeit überzeugen« (77 Prozent).

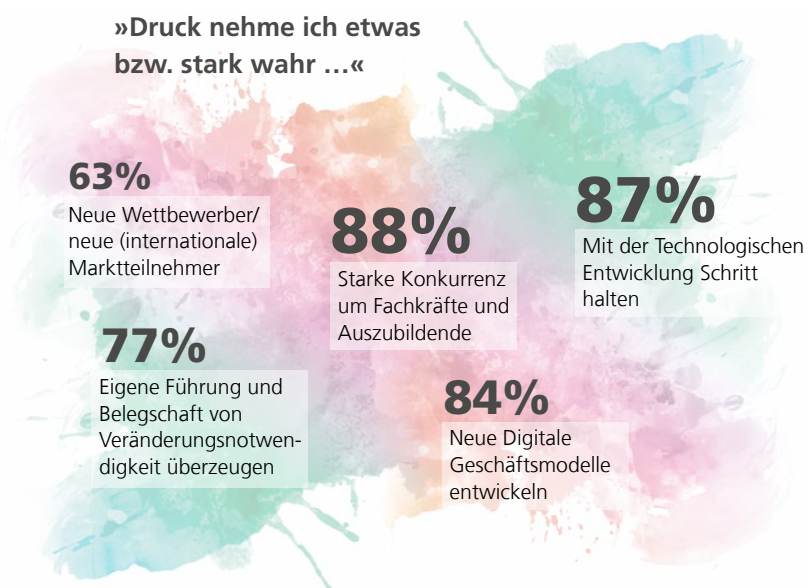


Abbildung 2: Empfundener Innovations- und Wettbewerbsdruck der Teilnehmenden.
N = 238
(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

Fazit

Der Druck dürfte eher noch zunehmen. Das bedeutet: die digitale Transformation ist Chefsache – und sie geht auch alle an. Sie wird nicht »vorbeigehen«, sondern ist ohne Zweifel die größte Herausforderung der Zeit. Umso wichtiger ist es, organisationsspezifische Antworten zu finden.

3.2 Offenheit für Veränderungen

Markante Differenzen zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden

Mehr als jedes zweite befragte Unternehmen bewertet sich im Vergleich zum eigenen Wettbewerbsumfeld entweder als »Early Adopter« oder sogar als »Leader«, sieht sich also selbst in einer führenden Rolle. Sich jeden Tag neu erfinden, auch unter dem Risiko von finanziellem und

Imageverlust, und jede neue Veränderung sofort zu adaptieren gehören ihrer Ansicht nach bereits zum Tagesgeschäft. Doch existiert hierbei ein bemerkenswerter Unterschied in der Wahrnehmung »von oben« und »von unten«: Jeder zweite befragte Mitarbeiter schätzt hingegen das eigene Unternehmen als konservativ, wenn nicht sogar als Zauderer ein, wenn es um neue Veränderungen geht. Diese Diskrepanz ist interessant und lässt unterschiedliche Begründungsmuster zu.

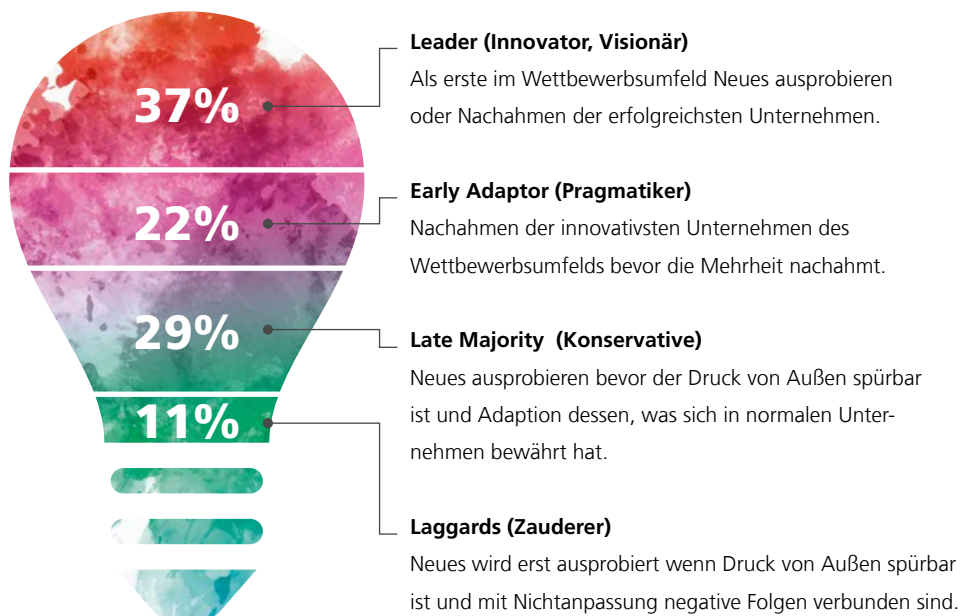


Abbildung 3: Selbsteinschätzung der Offenheit des eigenen Unternehmens für Veränderungen.
N = 222
(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

Sind Veränderungen eher erwünscht und werden als Chance begriffen oder werden diese eher skeptisch beäugt und als Last empfunden? Alles in allem begreift eine große Mehrheit der Befragten Veränderungen nicht als reine Last, jedoch werden diese oftmals mit gemischten Gefühlen betrachtet. Auf der einen Seite zeigen die Ergebnisse deutlich: In der Führungsmannschaft werden mit 55 Prozent Veränderungen mehrheitlich erwünscht. Auf der anderen Seite schreiben die Teilnehmenden den Mitarbeitenden weniger Offenheit gegenüber Veränderungen zu. Allerdings ist bei der Interpretation zu beachten, dass rund 80 Prozent der Befragten eine Führungsposition innehaben.

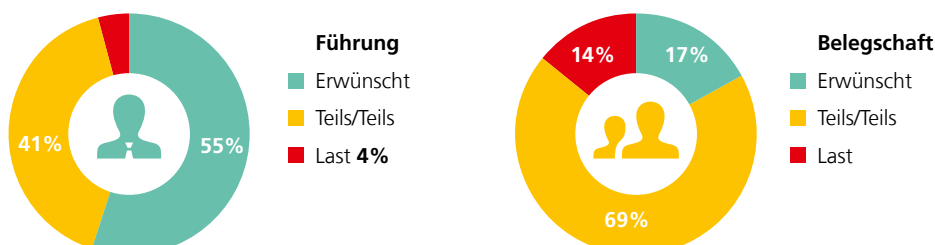


Abbildung 4: Einstellung gegenüber Veränderungen im Unternehmen von Führung und Mitarbeitenden.
N = 227-229
(Quelle: BIEC-Befragung 2019).

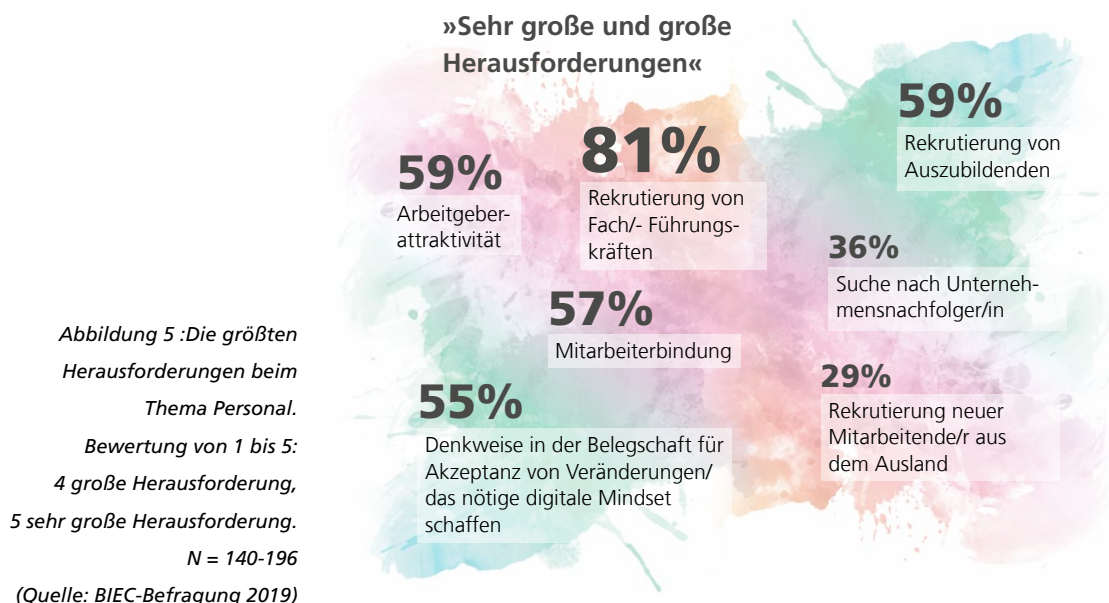
Fazit

Wir freuen uns über die grundsätzlich positive Bewertung gegenüber der Veränderungsnotwendigkeit. Aber wir glauben auch, dass die befragten Unternehmen viel dafür tun müssen, den selbst formulierten guten Ausgangsstatus auch wirklich in nachhaltigen unternehmerischen Erfolg zu überführen. Ein wesentliches Merkmal der digitalen Transformation ist eben auch die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen eintreten und z. B. auch neue Technologien und Wettbewerber auftauchen.

3.3 Herausforderungen im Alltag

Digitale Transformation ist »People Business«: Die richtigen Leute finden, gewinnen und halten sind die größten Herausforderungen

Die Themen Rekrutierung, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung beschäftigen den Mittelstand sehr stark. Ebenso spielt das Thema »sense of urgency«, also die Vermittlung der Relevanz und Dringlichkeit der digitalen Transformation, die von allen verstanden und getragen werden muss, eine gewichtige Rolle. Die digitale Transformation steht und fällt mit den Menschen, die sie anstoßen, implementieren und weiterentwickeln. Erst danach folgen die Themen der Etablierung zukunftssträchtiger Leistungen im bestehenden Geschäftsmodell und die schnellere Reaktion auf die Veränderungen in den Kundenbedürfnissen. Auch in der konsequenten Verfolgung von Innovationsstrategien werden wesentliche Herausforderungen identifiziert.



»Sehr große und große Herausforderungen«

58%

Schnelle Reaktionsnotwendigkeit auf kontinuierliche Veränderungen der Kundenbedürfnisse

63%

Notwendigkeit bestehendes Geschäftsmodell um zukunfts-trächtige Leitungen zu ergänzen

33%

Keine finanziellen Ressourcen für Zukunftsinvestitionen

29%

Nachfrage nach aktueller Dienstleistung/Produkt sinkt

37%

Druck neue Technologien anzuwenden

49%

Konsequent Innovationsstrategien verfolgen

41%

Bestehendes Produkt und Dienstleistungsportfolio

41%

Bestehendes Produkt- und Dienstleistungsportfolio

22%

»Abfedern« internationaler Kriseneffekte (z.B. Brexit)

Abbildung 6: Die größten Herausforderungen für die Unternehmen aus dem Wettbewerbsumfeld.

Bewertung von 1 bis 5:

4 große Herausforderung,

5 sehr große Herausforderung.

N = 178-187

(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

Fazit

Es reicht nicht, einen »Beauftragten« zu haben oder das Thema nur auf ausgewählten Strategietagen zu beleuchten. Nein: alle Mitarbeitenden und die ganze Führungsmannschaft müssen verstehen, dass jeder gefragt ist, seinen Beitrag zu leisten. Das bedeutet Anstrengung, Weiterentwicklung, auch jedes Einzelnen. Das schon so oft geforderte »lebenslange Lernen« ist aktueller denn je und muss noch viel zentralere Aufgabe und Verantwortung aller Beteiligten werden.

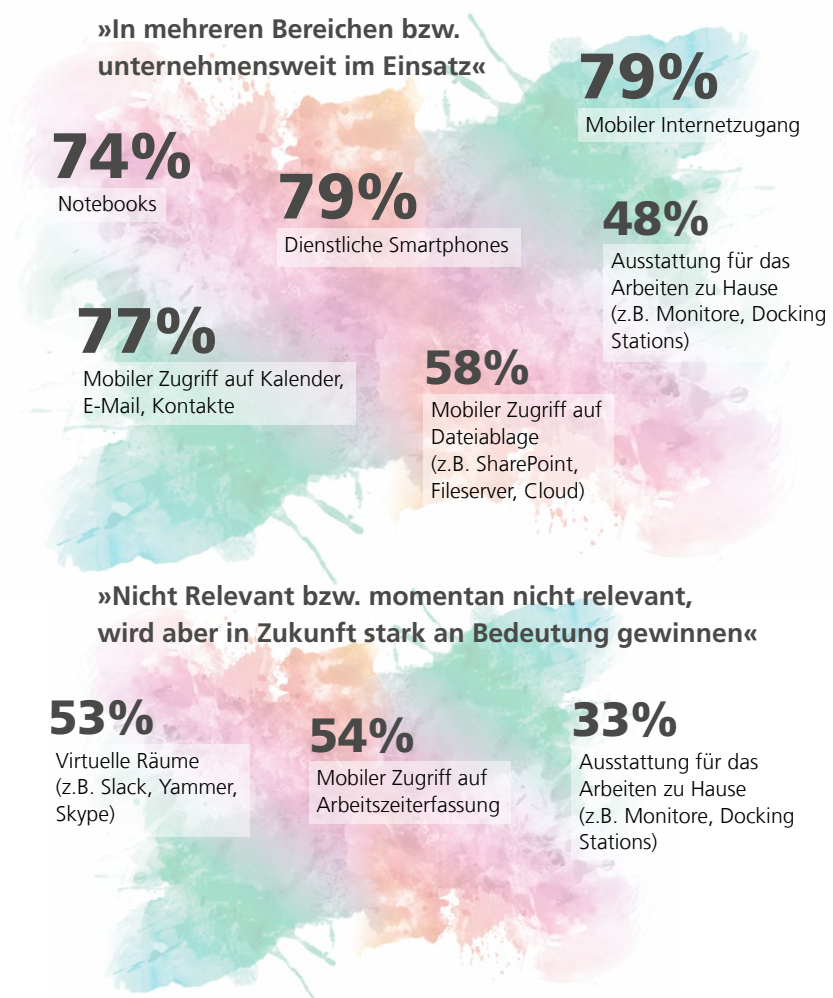
3.4 Ausgestaltung und Herausforderungen für Führung und Organisationsstrukturen

Die IT-technische Ausstattung für modernes Arbeiten – solide, aber ausbaufähig

Beim Angebot attraktiver Arbeitsformen spielt die hierfür erforderliche IT-technische Infrastruktur eine wichtige Rolle. Orts- und zeitflexibles Arbeiten etwa ist nur möglich, wo entsprechende mobile Endgeräte und Netzzugänge verfügbar sind. Eine Mehrheit der Befragten gibt an, dass Notebooks, dienstliche Smartphones, mobiler Internetzugang und mobiler Zugriff auf den Kalender in mehreren Bereichen bzw. unternehmensweit Teil der technischen Ausstattung sind. Lediglich bei der Ausstattung des Home-Office (48 Prozent) und bei dem mobilen Zugriff auf Dateiablagen wie z.B. über Cloud-Technologien (58 Prozent) herrscht ein leichter Aufholbedarf. Alles in allem lässt sich jedoch festhalten, dass die wesentlichen technischen Voraussetzungen für einen »Digital Workplace« bereits gut gegeben sind. Das ist wichtig, um hierauf aufbauend

leistungsfähige und moderne Arbeitsumgebungen anzubieten. Insbesondere im Bereich kooperationsunterstützender IT-Technologien wie virtueller Teamräume gibt es Aufholbedarf; mobiles Arbeiten wird in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen nicht unterstützt.

Abbildung 7: Technische Ausstattung für digitale Arbeit in den Unternehmen. Wesentliche Voraussetzungen des Digital Workplace sind gegeben.
N = 238
(Quelle: BIEC-Befragung 2019)



Arbeiten wann und wo man will – das ist noch kein breiter Standard!

Während knapp drei von vier befragten Unternehmen angaben, zeitlich flexible Arbeitsformen wie Teilzeit und Gleitzeit teilweise oder sogar standardmäßig anzubieten, besteht nur wenig Praxis in Angeboten wie Langzeitkonten (21 Prozent), Vertrauensarbeitszeit (24 Prozent) und Sabbaticals (40 Prozent). Insbesondere gegenüber Sabbaticals sind die Unternehmen sehr skeptisch – 40 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, weder Sabbaticals zu nutzen noch diese als sinnvoll zu erachten. Auch die räumliche Flexibilisierung von Arbeit hat noch deutlich

Luft nach oben. Mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen bietet bisher keine virtuellen Teams, non-territoriale Bürokonzepte und Co-Working Spaces an. Für die Zukunft allerdings sehen die Unternehmen besonders Co-Working Spaces (36 Prozent) und virtuelle Teams (33 Prozent) als wesentliche Gestaltungsoptionen an. Lediglich non-territoriale Bürokonzepte werden von einem Großteil der befragten Unternehmen nicht als sinnvoll erachtet. Also solche Arbeitsumgebungen, bei denen die Mitarbeitenden keinen festen, individuell zugewiesenen Arbeitsplatz mehr haben. Immerhin werden Teleheimarbeit und mobile Arbeit in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen teilweise oder standardmäßig angeboten.

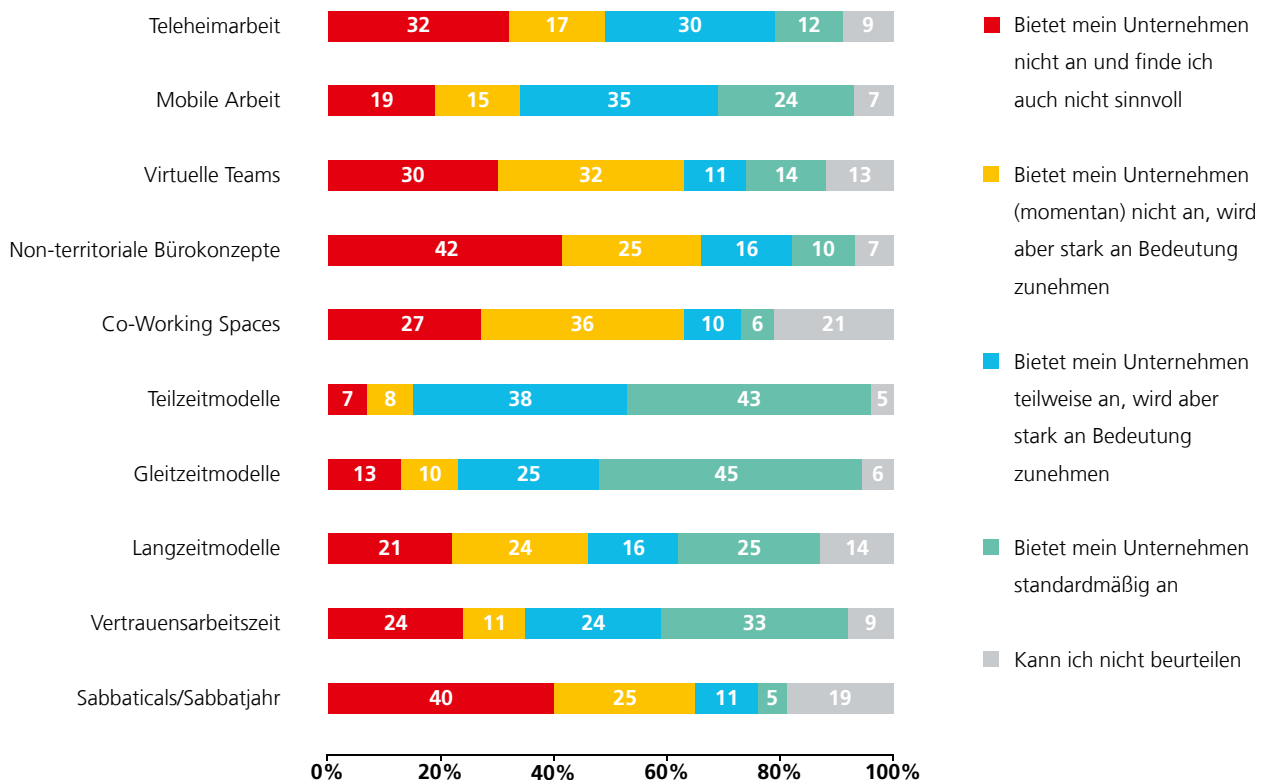


Abbildung 8: Flexible Arbeitsformen/-strukturen im Unternehmen.
N = 237-238
(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

Die klassische Hierarchie überwiegt eindeutig

Untersucht man die Führungsstruktur der befragten Unternehmen lässt sich feststellen, dass der Mittelstand seine Mitarbeitenden noch überwiegend klassisch hierarchisch organisiert und führt. Es gibt mehrheitlich Zielvereinbarungsgespräche (62 Prozent) zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden, grundlegende unternehmensstrategische Entscheidungen werden jedoch weiterhin ohne Einbezug der Mitarbeitenden getroffen (75 Prozent). Etwas weitergehender, jedoch mit großen Unterschieden, wird bereits mit modernen Organisationsprinzipien in Führungspositionen gearbeitet. So werden Modelle wie geteilte Führung, Führung auf Zeit oder Führung in Teilzeit nur von einem Teil der Befragten als sinnvoll angesehen, eine andere Hälfte lehnt dies noch stark ab. Hier könnte es angesichts anstehender Generationswechsel und der zunehmenden Nutzung z. B. agiler Arbeitsformate durchaus zu Verschiebungen kommen.

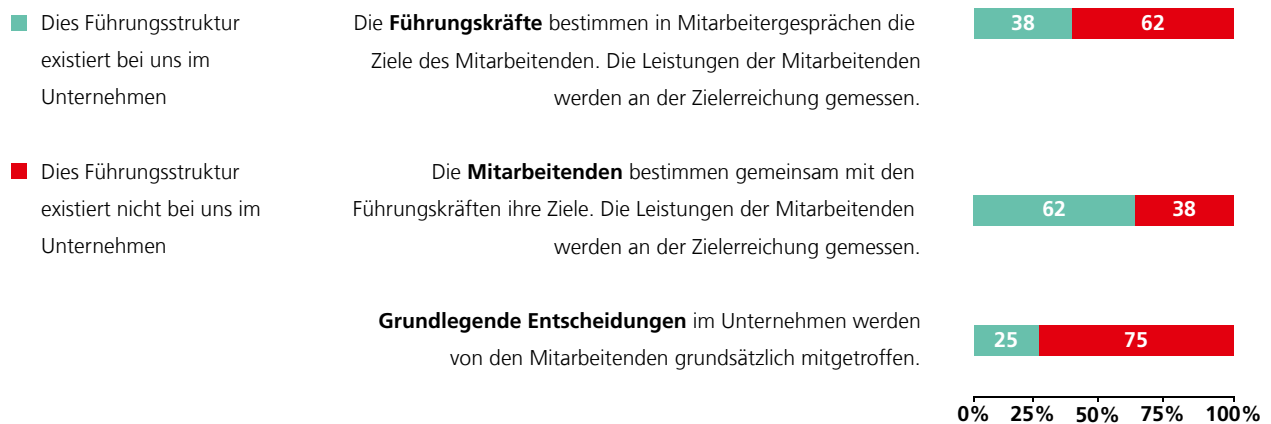


Abbildung 9: Etablierte Führungsstrukturen in den Unternehmen.

N = 202

(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

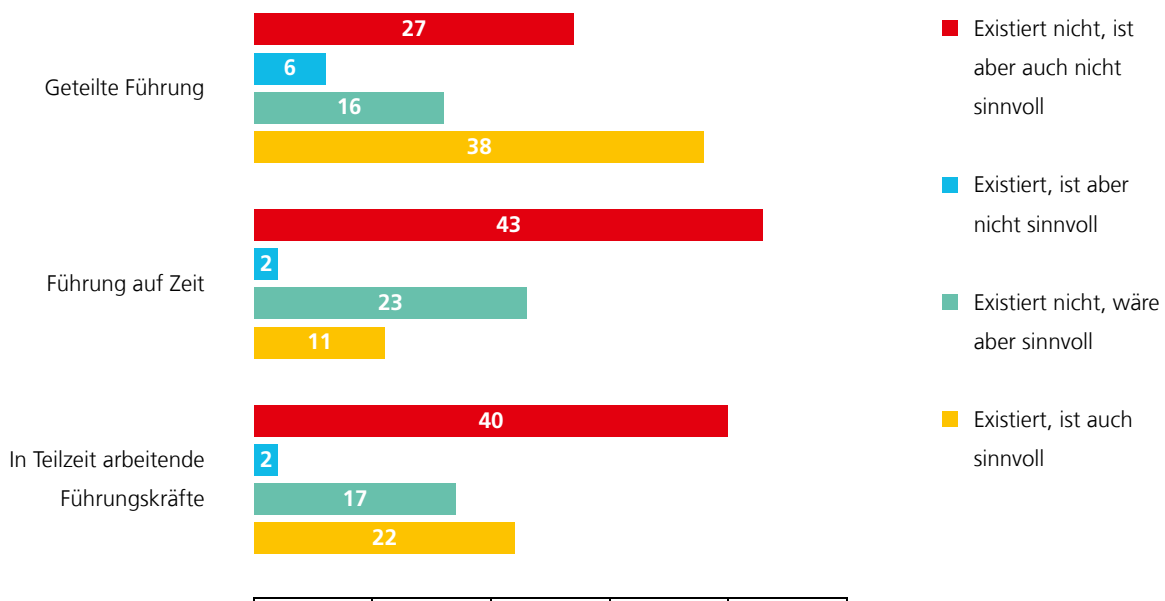


Abbildung 10: Neue Führungssysteme im Unternehmen.

N = 237

(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

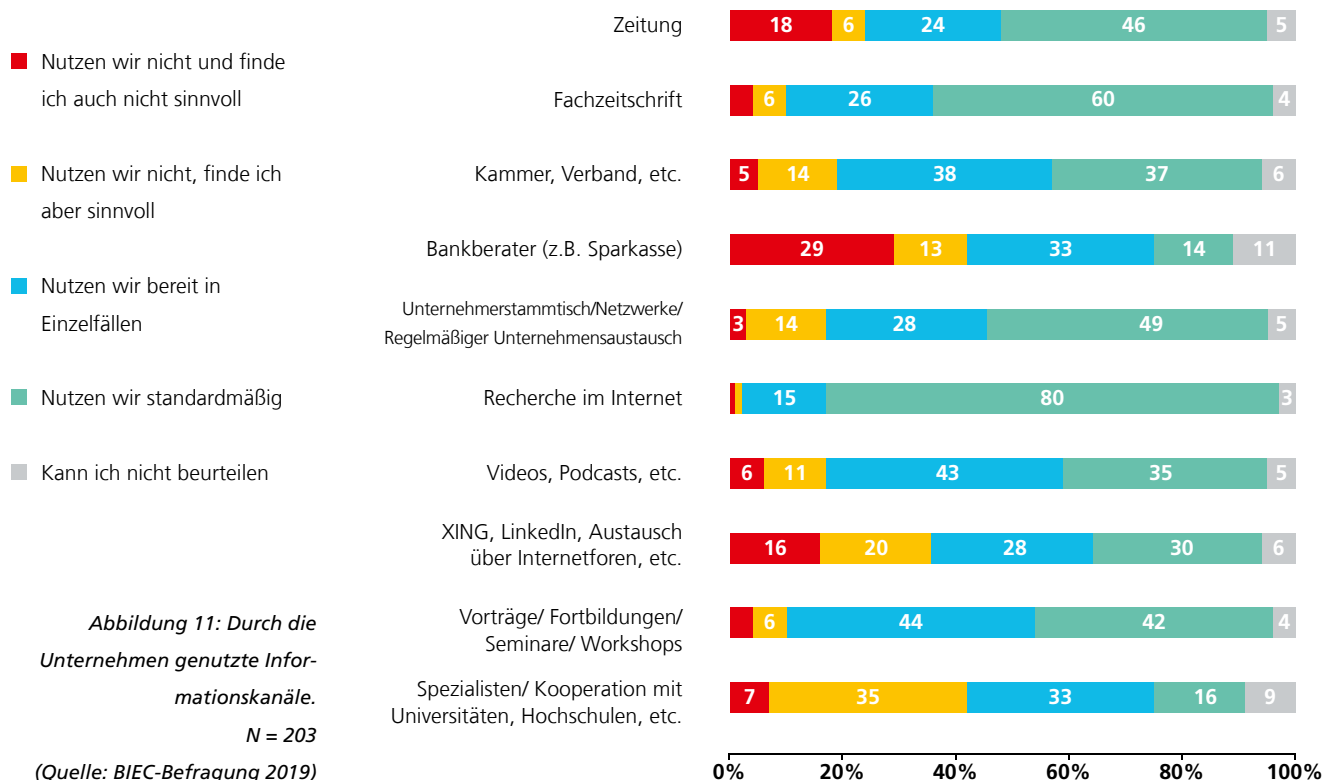
Fazit

Neben produktstrategischen Neuerungen sind gleichzeitig Innovationen auf Ebenen der Arbeitsformen und der Führungsansätze erforderlich. Um einerseits überhaupt die Leute zu bekommen und zu behalten, die man auch morgen so dringend braucht (Stichwort Arbeitgeberattraktivität), und andererseits, um die notwendige Breite der Veränderung und das »Mittragen« auch wirklich zu erreichen und um die Kreativität und die Kraft der Belegschaft auch wirklich anzuzapfen. Traditionell sind Führungsstrukturen und -prinzipien eine der letzten Bastionen, an die Hand angelegt wird – schon, um die Organisationen in einer gefühlten Handlungsfähigkeit zu belassen. Aber moderne Produkt- und Dienstleistungskonzepte setzen eben auch Impulse für die Art, wie diese bereitgestellt, produziert und vor allem entwickelt werden müssen. Hier ist noch viel zu tun.

3.5 Unternehmerische Initiativen und Unterstützungsbedarfe in der digitalen Transformation

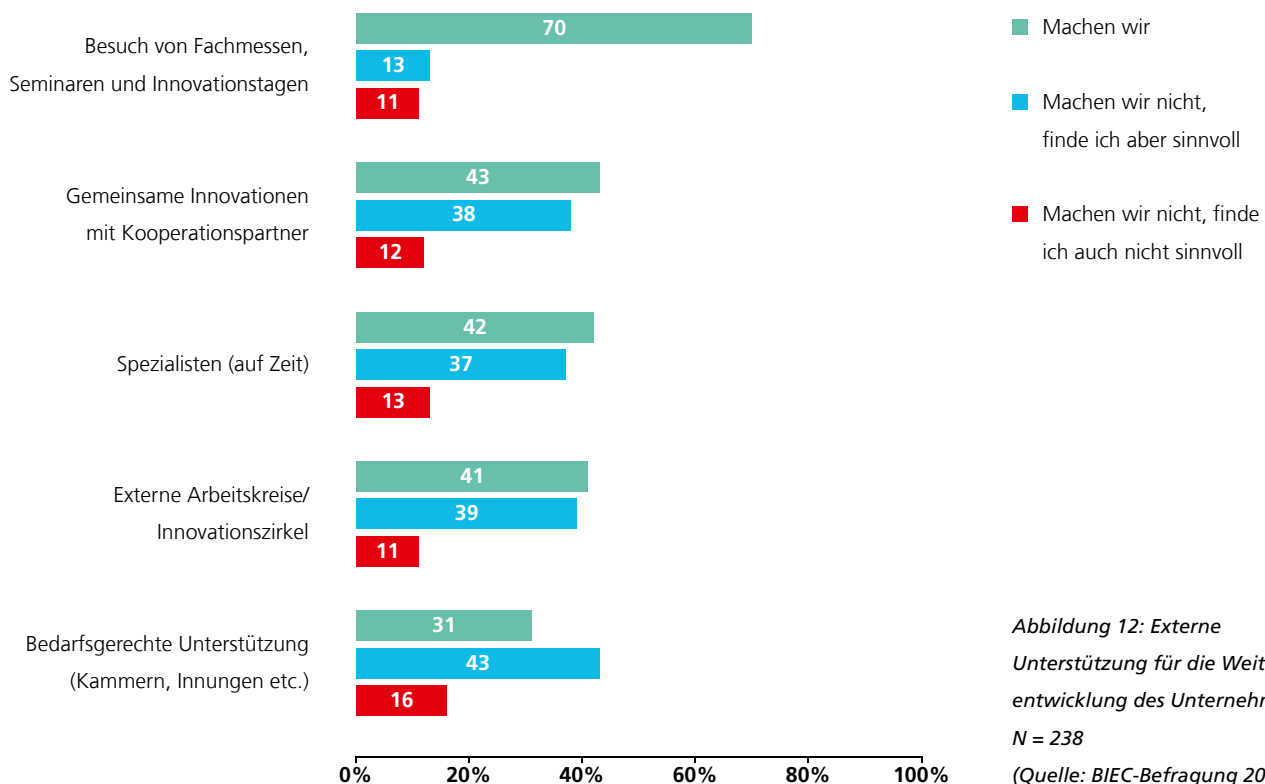
Wo und wie informieren sich die Unternehmen in Bezug auf Chancen und Wege der digitalen Transformation?

Der Mittelstand bedient sich generell eines breitgefächerten Angebotes an Informationskanälen. Hierbei kommen bei der Mehrheit standardmäßig das Internet (80 Prozent) und Fachzeitschriften (60 Prozent) zum Einsatz. Ebenfalls einen hohen Anklang finden klassische Fortbildungsformate (wie u. a. Seminare, Workshops), aber auch neue Medienformate (Videos, Podcasts, etc.), die eine schnelle und kompakte Informationsaufnahme ermöglichen; sie sind in Einzelfällen oder regelmäßig bei nahezu allen KMU in Gebrauch. Generell zeigt sich, dass nicht nur junge Leute Informationen im Internet konsumieren, sondern auch die Entscheidungsträger im Mittelstand. Damit lässt sich ein klarer Wandel von analogen zu digitalen Medien feststellen.



Und wer unterstützt von extern?

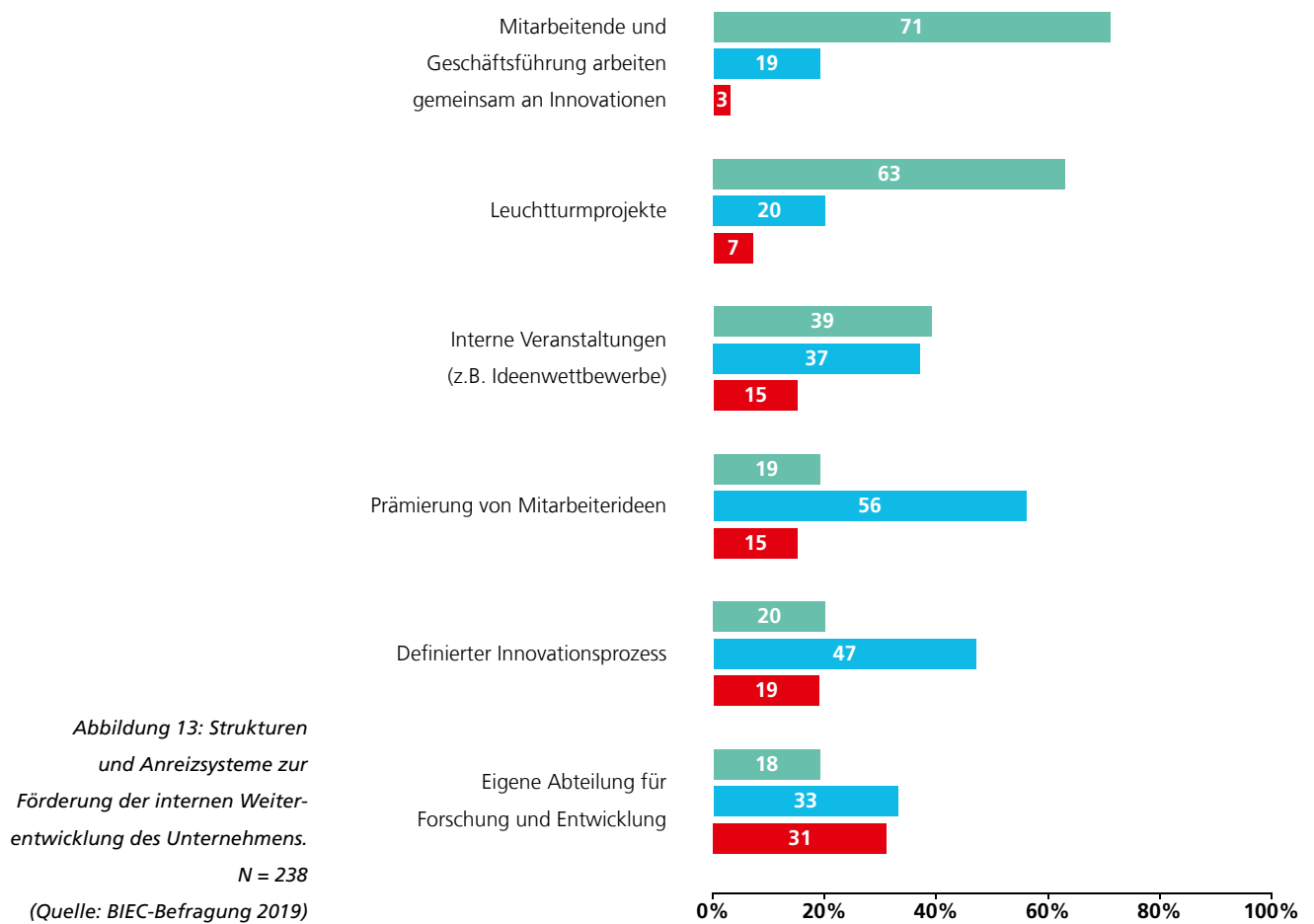
Generell sehen vier von fünf KMU die eigene Weiterentwicklung mittels externer Unterstützung als sinnvoll an. Hierzu gehört der Besuch von Fachmessen, Seminaren und Innovationstagen – mit 70 Prozent der Nennungen wichtigste externe Hilfen für die eigene Weiterentwicklung. Mit großem Abstand dazu folgen Ansätze der Kooperation: 43 Prozent der KMU gaben an, Innovationen gemeinsam mit Kooperationspartnern anzugehen bzw. sich Spezialisten hierfür ins Haus zu holen.



Die interne Innovationsentwicklung braucht klare Prozesse und positive Anreize

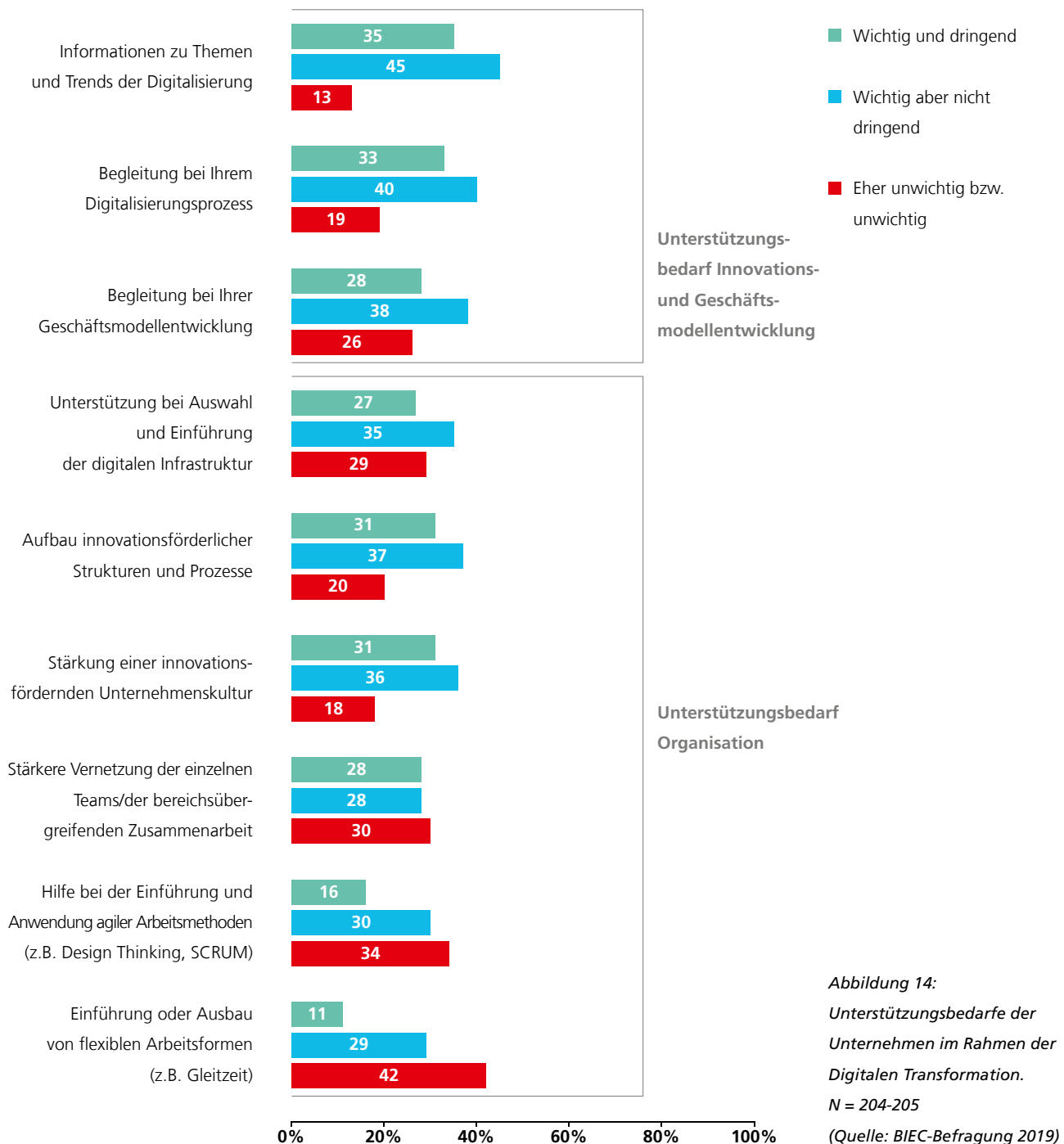
In 90 Prozent der KMU ist dieses Thema nicht reine Chefsache, die Mitarbeitenden und die Geschäftsführung arbeiten gemeinsam an Innovationen. Jedoch gibt es hierfür zu selten Anreize für Mitarbeiter, auch mangelt es an klaren Verantwortlichkeiten und einem definierten Innovationsprozess. Die interne Weiterentwicklung erfolgt zu 63 Prozent über die Ausrichtung an Leuchtturmprojekten.

FÜNF DIMENSIONEN DER BEFRAGUNG



...sowie aktuelle Trendinformationen, Methodenwissen und innovationsförderliche Struktur und Kultur

Eine klare Mehrheit sieht einen konkreten Unterstützungsbedarf bei der Innovations-/Geschäftsmodellentwicklung. Insbesondere Informationen zu Themen und Trends der Digitalisierung zu erhalten wird von 80 Prozent der Befragten in der Führung als wichtig angesehen.



FÜNF DIMENSIONEN DER BEFRAGUNG

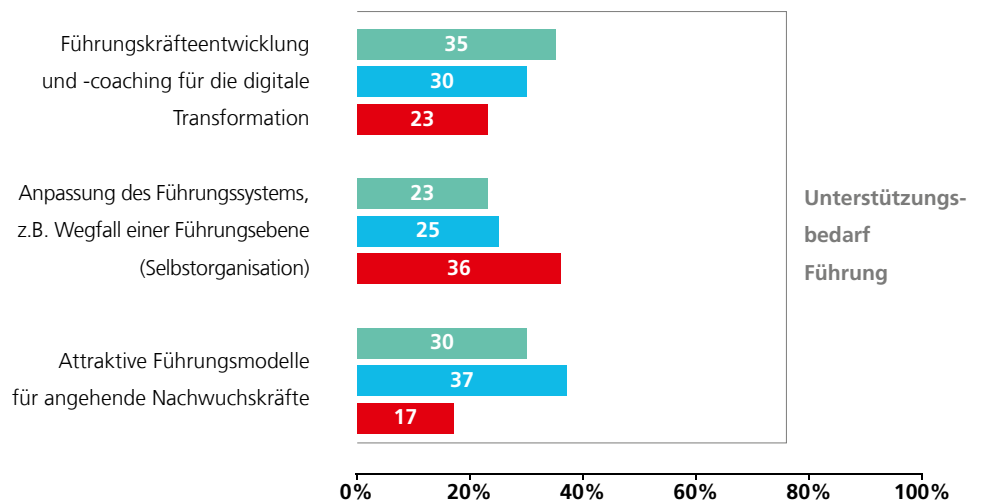
Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Aufgabe ab, den inneren Wandel im Unternehmen anzugehen. Die meisten Unternehmen sehen eine Unterstützung bei dem Thema Organisation und Führung als wichtig an. Wenn es um das Thema Organisation geht, liegt hier ein hoher Bedarf bei dem »Aufbau innovationsförderlicher Strukturen und Prozesse« und bei der »Stärkung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur«.

■ Wichtig und dringend

■ Wichtig aber nicht dringend

■ Eher unwichtig bzw. unwichtig

Abbildung 15:
Unterstützungsbedarfe der Unternehmen im Rahmen der Digitalen Transformation.
N = 204-205
(Quelle: BIEC-Befragung 2019)



In puncto »Führung« bewegt den Mittelstand stark das Thema »Führungskräfteentwicklung und -coaching für die digitale Transformation« und es wird Unterstützungsbedarf für neue »Attraktive Führungsmodelle für angehende Nachwuchskräfte« gesehen.

Fazit

Die befragten Unternehmen sind unterwegs und sie nutzen bestehende Kanäle intensiv. Angebote wie die des BIEC Zentrum haben darin und daneben eine klare Berechtigung, da sie vor allem anstreben, die KMU direkt anzusprechen, konkret zu begleiten, miteinander zu vernetzen und die digitale Transformation »erlebbarer« zu machen.



4 DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK

Der heutige Erfolg ist der Feind des Erfolgs von morgen



Trotz des großen Wettbewerbsdrucks und einer Bandbreite an Herausforderungen, mit denen Unternehmen auf dem Weg zu digitalen Transformation konfrontiert sind, sieht nur eines von drei Unternehmen einen dringenden Unterstützungsbedarf für Innovations- und Geschäftsmodellentwicklung und die Wichtigkeit, den eigenen Wandel im Unternehmen voranzutreiben. Dies hört sich widersprüchlich an, liegt aber daran, dass in den Unternehmen die Geschäftslage zum Zeitpunkt der Befragung die Geschäftslage noch ausgesprochen gut war. Dies ist ein typisches Phänomen, das in vielen Unternehmen zu beobachten ist und als »Success Dilemma« bezeichnet wird. Die Auftragsbücher in den Unternehmen sind gut gefüllt, was den unmittelbaren Handlungsdruck verschiebt und langfristig angelegte, innovations- und transformationsgerichtete Aktivitäten aus dem Fokus rückt. So gesehen halten wir die recht positive Selbsteinschätzung in Bezug auf das Management von Innovation, auch angesichts der sich abzeichnenden konjunkturellen Eintrübung, für gefährlich. Denn bei der Frage, was die Unternehmen tatsächlich für ihre interne und externe Weiterentwicklung unternehmen, zeichnet sich ein anderes Bild ab.

Die digitale Transformation in KMU braucht vor allem die richtigen Mitarbeitenden...



Die richtigen Menschen zu finden, zu binden, zu entwickeln und für Veränderungen zu motivieren, wird für den Mittelstand zum Gelingensfaktor. So kämpft der Mittelstand um neue Mitarbeiter, ist aber auch stark damit beschäftigt, diese dauerhaft zu halten. Die Etablierung einer ausgesprochen kundenorientierten, agilen Grundhaltung ist wesentlich; die Motivation zur Veränderung nach mehreren Jahren der konjunkturellen Hochphase erfolgskritisch. Dies unterstreicht mit Nachdruck die Notwendigkeit einer längerfristig angelegten Kulturentwicklung im Unternehmen.

...und die passende Führungsstruktur sowie Ressourcen



»Menschen kommen zu Unternehmen und sie verlassen Führungskräfte« – dieses Zitat von Reinhard Sprenger verdeutlicht die immense Bedeutung des richtigen Führungspersonales als wesentlicher Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und der erlebten Alltagswirklichkeit der Mitarbeitenden. Die digitale Transformation braucht Führungskräfte, die von Ideen überzeugen, Orientierung geben, aber auch Freiräume geben – und Unsicherheit aushalten. Und diese Führungskräfte wiederum brauchen Führungssysteme, die ein innovations- und transformationsförderliches Verhalten belohnen. Wir konstatieren einen großen und dringenden Unterstützungsbedarf in der Führungskräfteentwicklung und im Coaching für die digitale Transformation. Dieser Bedarf wurde eindeutig in der Befragung formuliert.

**Die Weiterentwicklung der eigenen Innovations- und
Veränderungsfähigkeit**



Durch die Corona-Krise hat sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit insbesondere von KMU verschärft. Das eigene Unternehmen fit machen und ausrichten auf die Zukunft – viele Unternehmen hatten schon vor der Krise die Wichtigkeit erkannt. Sie steckten aber wie beschrieben in einer Situation hoher Auslastung und mangelnder Kapazitäten für strategische Aktivitäten dieser Art. Dabei gilt es für Unternehmen, das bestehende Produktportfolio langfristig zu verjüngen und durch die aktive Nutzung digitaler Technologien und Geschäftsmodelle bestehende Geschäftsmodelle zu ergänzen und weiterzuentwickeln. Aus der Befragung sowie unseren Kontakten zu Unternehmen wissen wir: Die digitale Transformation erfordert neben der vorbehaltlosen Prüfung bestehender Geschäftsmodelle und deren Weiterentwicklung vor allem die hierfür offene und kompetente Belegschaft, eine innovationsorientierte Führung sowie eine Unternehmenskultur, die in der Lage ist, die hohe Veränderungsgeschwindigkeit mit guten Arbeitsbedingungen und der gebotenen Transparenz zu bewältigen. Und sie erfordert vor allem den Mut, anzufangen. Wir wollen Sie ermutigen, die digitale Transformation als Möglichkeitsraum zu begreifen, ihr die hierfür notwendige strategische Aufmerksamkeit zu geben, und vor allem: anzufangen.

5 DATENGRUNDLAGE UND ERHEBUNG

Breite Beteiligung an Unternehmen aus dem ganzen Land

In einer Erhebungszeit von rund zwei Monaten (21.05 bis 08.07.2019) haben sich 238 Befragte an der Umfrage beteiligt.

Diese stammen zu 94 Prozent aus kleineren und mittleren Unternehmen (KMU, bis 500 Mitarbeiter), davon 57 Prozent mit einer Unternehmensgröße von 11-50 Mitarbeitenden bzw. 22 Prozent mit 51-250 Mitarbeitenden.

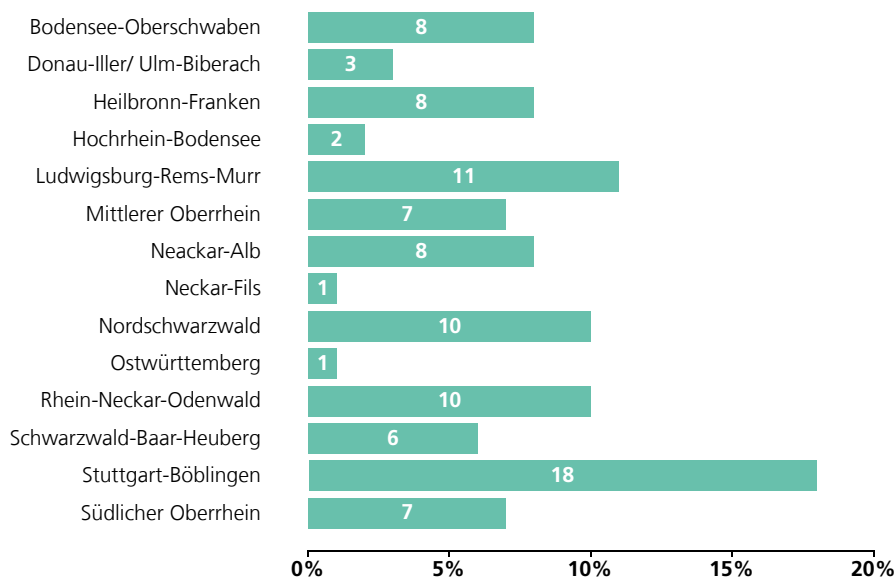


Abbildung 16: Teilnehmende nach Regionen in Baden-Württemberg.
N = 206
(Quelle: BIEC-Befragung 2019)

Die meisten Teilnehmenden sind laut der dargestellten Grafik der Region Stuttgart-Böblingen zuzuordnen (18 Prozent). Wenige Teilnehmende konnten z. B. aus der Region Ostwürttemberg gewonnen werden (1 Prozent).

Die Befragten rekrutierten sich hauptsächlich aus Branchen mit Dienstleistungshintergrund (28 Prozent), aus dem Handwerk (15 Prozent), Consulting und Beratung (14 Prozent), Handel (14 Prozent) und dem Anlagen- und Maschinenbau (14 Prozent); bei der Zuordnung konnte eine Mehrfachnennung abgegeben werden.

Pro Unternehmen wurde die Befragung von jeweils einem stellvertretenden Beschäftigten beantwortet. Rund 80 Prozent der Befragten haben eine leitende Funktion im Unternehmen, darunter 33 Prozent Geschäftsführer, 32 Prozent Inhaber und 15 Prozent leitende Angestellte. Die Teilnehmenden sind zu 75 Prozent männlichen und zu 25 Prozent weiblichen Geschlechts.

Da die Datenbasis der BIEC-Befragung 2019 keine Zufallsstichprobe darstellt, weist sie Spezifika in der Zusammensetzung des teilnehmenden Personenkreises auf. Auch die Branchenverteilung weist bestimmte nicht repräsentative Schwerpunkte auf, die bereits dargestellt wurden. Die Verteilung nach Betriebsgrößenklassen zeigt einen Überhang zugunsten der größeren Betriebe. In der regionalen Verteilung wird z. B. Ostwürttemberg unter-, andere Regionen dagegen überrepräsentiert.

Manche Spezifika der Samplezusammensetzung nehmen sehr wahrscheinlich Einfluss auf die dargestellten Ergebnisse. Da keine entsprechende Gewichtung der Datenbasis der Studie möglich ist, ist dies entsprechend bei der Sichtung vorangegangener Ergebnisse zu berücksichtigen.

Nichtsdestotrotz können die Ergebnisse erste wertvolle Hinweise auf z. B. bestehende Unterstützungsbedarfe geben, welchen es sich im weiteren Projektverlauf nachzugehen lohnt.

Die Anwerbung zur Teilnahme erfolgte in Kooperation mit den baden-württembergischen Digitalisierungszentren, IHKs und Wirtschaftsförderungen, die ihre Mitglieder mit Zielgruppe kleiner und mittlerer Unternehmen kontaktiert und zur Teilnahme eingeladen haben. Wir bedanken uns für diese gute Zusammenarbeit!

6 KEINE ANGST VOR DEM WANDEL!

Wagen Sie die digitale Transformation. Leistungsfähige IT-Infrastrukturen, moderne digitale Arbeitsumgebungen und moderne Formen der Zusammenarbeit über Distanz haben nicht zuletzt durch die Corona-Krise sehr stark an Bedeutung gewonnen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir den Weg beschreiten.

Im Projekt BIEC bieten wir Ihnen hierfür unterschiedliche Ansatzpunkte. Das Projekt hat zum Ziel, ganz konkrete Ansatzpunkte und Umsetzungsstrategien für Sie zu entwickeln und Sie dort abzuholen, wo Sie in Ihrem unternehmerischen Tun stehen.

Auf Basis unserer langjährigen Erfahrung und den Rückmeldungen aus der Umfrage entwickeln wir ein passgenaues Leistungsangebot. Als Teil des BIECs bieten wir als Modul »Organisation und Führungssysteme neu denken« ein breitgefächertes Angebot, um Ihr eigenes Unternehmen fit zu machen, den eigenen Wandel erfolgreich zu beschreiten.

Personal

Flexible und agile Arbeitsformen

- New Work KMU-gerecht implementieren
- Arbeitsstrukturen flexibilisieren zur Stärkung von Attraktivität und Reaktionsfähigkeit
- Agilitätsförderliche Organisationsstrukturen

Agilität

Innovationspotentiale ausschöpfen

- Schnell umsetzbare Methoden kennenlernen
- Innovation gemeinsam erlebbar machen
- Initiativen starten und verankern

Führung

Digital Leadership

- Kompetenzen und Rollen für die digitale Transformation entwickeln
- Zu Führungsarbeit motivieren
- Unsicherheit beherrschen und Innovationen fördern

Kultur

Unternehmenskultur entwickeln

- Innovationsförderliches Verhalten stärken
- Akzeptanz für Unternehmensveränderungen fördern
- Kulturarbeit in den Arbeitsalltag integrieren

Abbildung 17: Angebotsschwerpunkte im BIEC-Modul »Organisation und Führungssysteme neu denken«.

In einem vielfältigen Angebot aus Vorträgen, Werkzeugen bis hin zu Coachings rund um die digitale Transformation können Sie aus den Schwerpunkten »Flexible und agile Arbeitsformen«, »Digital Leadership«, »Innovationspotentiale ausschöpfen« und »Unternehmenskultur entwickeln« wählen. Zum Auftakt des Leistungsangebots finden Workshops (»Lokal Digital für KMU«) vor Ort bei Ihnen verteilt in Baden-Württemberg statt. Diese sind für Sie, wie auch unsere anderen Leistungsangebote, kostenfrei. Hierbei bieten wir Ihnen einen hohen Praxisbezug mit Best Practice Beispielen und die Möglichkeit, in den Austausch mit anderen kleinen und mittelständischen Unternehmen aus Ihrer Region zu kommen. Wir freuen uns auf Ihr Interesse und laden Sie ein, eine unserer Veranstaltungen zu besuchen und / oder sich auf unserer Projektwebsite www.biec.iao.fraunhofer.de über die aktuellen Angebote zu informieren.

IAO UND IAT

Fraunhofer Gesellschaft

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist mit rund 18 000 Mitarbeitern und einem Finanzvolumen von etwa 1,6 Milliarden Euro die weltweit führende Organisation für angewandte Forschung. Die zentrale Aufgabe des Transfers von Forschungsergebnissen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen wird in Deutschland von insgesamt 56 eigenständigen Instituten wahrgenommen. Darüber hinaus verstärkt die Fraunhofer-Gesellschaft ihr weltweites Engagement vor allem in den USA und Asien.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart (ca. 350 Mitarbeiter) beschäftigt sich mit der Planung, der Gestaltung und dem Einsatz innovativer Technologien und Prozesse im Arbeitskontext. Ein besonderes Merkmal des Instituts ist die ganzheitliche Betrachtung von Arbeit, Menschen und Technologien sowie die starke Affinität zu Unternehmen aus der freien Wirtschaft.

Universität Stuttgart

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT

Das IAT der Universität Stuttgart (ca. 150 Mitarbeiter) ist seit mehr als 25 Jahren eine führende Einrichtung im Bereich Technologiemanagement. Das Institut erforscht die Potenziale innovativer Technologien und Organisationsstrukturen und erarbeitet Ansätze für deren Einsatz in der Wirtschaft. Die integrierte Betrachtung von Mensch, Technik und Organisation gewährleistet, dass auch individuelle und soziale Gesichtspunkte des arbeitenden Menschen berücksichtigt werden.

TEAM COLLABORATION UND LEADERSHIP

Das Team Collaboration und Leadership steht für die strategieorientierte, nachhaltige Gestaltung und Performanceverbesserung der Unternehmen im Zeitalter der vernetzten Wissensarbeit und des demografischen Wandels. Für uns stehen die Menschen mit ihrem spezifischen Wissen und Können und ihrer lebenslangen Entwicklungsfähigkeit im Mittelpunkt der Gestaltung. Sie sind die zentralen Ressourcen ihres unternehmerischen Erfolgs.

Unser Kernanliegen ist es, Sie und Ihre Organisation im Prozess der digitalen Transformation zu unterstützen. Wir sehen es als unsere Aufgabe, für Ihre besondere Situation geeignete Lösungen zu entwickeln und zur Umsetzung zu bringen. Wir verstehen uns dabei als Impulsgeber für relevante Trends, Berater und Umsetzungsbegleiter.

Unsere Leistungsangebote fokussieren derzeit in vier Schwerpunktbereichen:

Collaboration Performance: Im Umfeld kollaborativer Technologien unterstützen wie Sie darin, IT-basierte Konzepte der Zusammenarbeit nutzerorientiert zu planen und umzusetzen. Mit unserer Hilfe realisieren Sie den zukunftsfähigen Digital Workplace.

Flexible Arbeitsformen: Die digitale Transformation birgt Chancen weitgehender Flexibilisierung von Arbeit. Wir bieten für verschiedenste orts- oder zeitflexible Umsetzungsformen Unterstützung bei der Planung, Regelung und Implementierung an, die Mitarbeiter, Führungskräfte als auch Sozialpartner aktiv einbindet.

Lernen und Entwicklung: Veränderte demografische Strukturen und intensive Veränderungsprozesse von Arbeitsinhalten und -formen erfordern die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter. Wir realisieren mit Ihnen moderne, kontinuierliche und arbeitsprozessbezogene Lern- und Entwicklungskonzepte.

Unternehmensentwicklung: Die digitale Transformation fordert dauerhafte Veränderungsfähigkeit. Wir begleiten Sie bei der strategischen Ausrichtung und strukturellen wie führungsseitigen Umsetzung dieses Transformationsprozesses.

BUSINESS INNOVATION ENGINEERING CENTER (BIEC)

Die vorliegende Studie »Digitale Transformation im Mittelstand« ist Teil der Studienreihe »Digitale Transformation in KMU« des Business Innovation Engineering Centers (BIEC). Das BIEC hat als Entwicklungs- und Transferzentrum das Ziel, die digitalen Transformations- und Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Baden-Württemberg zu steigern. Dazu werden in sechs Themenschwerpunkten Transferformate entwickelt und angeboten, zu denen der Schwerpunkt »Organisation und Führungssysteme neu denken« gehört.

BIEC-Themenschwerpunkt »Organisation und Führungssysteme neu denken«

Die digitale Transformation lässt Agilität, Innovationsstärke und Arbeitgeberattraktivität in Zeiten der digitalen Transformation zu zentralen Gelingensfaktoren von KMU werden. Um erfolgreich agieren zu können und Innovationen voranzutreiben, sind vor allem veränderungsfähige Organisationsstrukturen gefordert. Attraktive Angebote für Mitarbeitende, die vereinbarkeitsorientierte und sinnstiftende Arbeit ermöglichen, sind entscheidend, um Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden oder die Fachkräfte von morgen zu gewinnen.

Außerdem sind moderne Führungskonzepte und Führungssysteme von großer Bedeutung, um das Führungsverhalten der Führungskräfte auf die neuen Anforderungen anzupassen und um die Mitarbeitenden zu motivieren, sich mit neuen digitalen Technologien auseinanderzusetzen.

Um die strukturellen Stärken von KMU in Konkurrenz zu Großunternehmen auszuspielen, müssen KMU hier besonders kreativ und aufgeschlossen sein, um punkten zu können.

Um einen nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten, gehört es zu unserer Zielsetzung, in Zusammenarbeit mit und für mittelständische Unternehmen ein Leistungsangebot an passgenauen Führungskonzepten sowie Arbeits- und Organisationsformen zu entwickeln und diese auch umzusetzen.



Fördergeber

Dieses Vorhaben wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert.

Literatur

Bertschek, I.; Ohnemus, J.; Erdsiek, D., S.; Graumann, S.; Weber, T. (2018): »Monitoring-Report. Wirtschaft Digital Baden Württemberg« in ZEW Gutachten und Forschungsberichte Ministerium für Wirtschaft Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, Stuttgart, 2018.

Meyer, N., Lerch, C., Jäger, A., Schnabl, E. (2017): »Digitale Geschäftsmodelle: Sind kleine und mittlere Unternehmen der Metropolregion Stuttgart bereit für die Digitalisierung?«, IHK Region Stuttgart (Hrsg.), Stuttgart, 2017.

Pohl, P. und Kempermann, H. (2019): »Innovative Milieus - Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen«, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh, 2019.

Schmidt, A., G. (2019): »Tradition statt Disruption: Deutsche Unternehmen investieren nicht genug in die Zukunft«, Online-Artikel Oktober 2019 in <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2019/oktober/tradition-statt-disruption-deutsche-unternehmen-investieren-nicht-genug-in-die-zukunft/>.

Impressum

Kontaktadresse:

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de*

Eric Steinbrücker

Telefon +49 711 970-5440

eric.steinbruecker@iao.fraunhofer.de

URN-Nummer:

[urn:nbn:de:0011-n-5829684](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0011-n-5829684)

Online verfügbar als Fraunhofer-ePrint:

<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-582968.html>

Titelbild:

© Flamingo Images - stock.adobe/Fraunhofer IAO

Satz und Layout:

Franz Schneider, Fraunhofer IAO

Druck und Weiterverarbeitung:

IRB Mediendienstleistungen

Fraunhofer-Informationszentrum

Raum und Bau IRB, Stuttgart

*Für den Druck des Buchs wurde chlor-und
säurefreies Papier verwendet.*

© Fraunhofer IAO, 2020

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann das Institut keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

