




Mittelstand 4.0  
Agentur  
Kommunikation



DIGITALI-  
SIERUNG



TRANSFOR-  
MATION



HANDLUNGS-  
EMPFEHLUNGEN

LEITFADEN

# Leitfaden Kammer 4.0

MOMENTAUFNAHME UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM  
DIGITALEN REIFEGRAD VON INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



**They always say  
time changes things,  
but you actually  
have to change them  
yourself.**

Andy Warhol (1928 – 1987), amerikanischer Künstler  
und bedeutendster Vertreter der Pop Art Kultur

# INHALT



<b>1. DIGITALISIERUNG – UNVERMEIDBAR UNVERZICHTBAR</b>	<b>4</b>
1.1 Die Vision eines übergreifenden eGovernment	4
1.2 Wie bedeutet Digitalisierung im öffentlichen Sektor?	5
1.3 Zur Aufgabenstellung der Industrie und Handelskammern	6
1.4 Faktor Digitale Reife	7

---



<b>2. DIGITALE TRANSFORMATION IHK – EINE MOMENTAUFNAHME</b>	<b>11</b>
2.1 Datenerhebung	11
2.2 Aufbau des digitalen Reifegradmodells	11
2.3 Teilnehmer der Befragung	13
2.4 Ergebnisse: Reifegrad nach Dimensionen	13
2.5 Interpretation der Einzelergebnisse	15

---



<b>3. AUSBLICK UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b>	<b>18</b>
3.1 Handlungsempfehlungen	18
3.2 Fazit	20

**Genderhinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für alle Geschlechter.

# 1. DIGITALISIERUNG – UNVERMEIDBAR UNVERZICHTBAR

**Digitalisierung 4.0 ist in aller Munde. Aber wenn es darum geht, innerbetriebliche digitale Strukturen und Prozesse aufzubauen, fehlt häufig das Knowhow, um einen gelungenen Einstieg und erfolgreiche Maßnahmen zu organisieren. Gleichzeitig sind der Wissensdurst und die Dialogbereitschaft der Fachberater in Wirtschaftsförderungen, Verbänden, Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern (IHK) bezüglich der Digitalisierung groß. Dabei geht es auch darum, wie einzelne Unternehmerinnen und Unternehmer für die vielen unterschiedlichen Digitalisierungsaspekte interessiert werden können und wie sich die Kammern als Partner und Multiplikatoren gegenüber dem Mittelstand positionieren. Aus unserer Sicht wichtig ist die Erkenntnis „Auch wir, die Unternehmen aktiv unterstützen und beraten, sind von den digitalen Entwicklungen betroffen! Wir wissen, was Unternehmen bewegt, denn wir vollziehen ähnliche Prozesse in der eigenen Organisation!“**

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen dabei behilflich sein, den Digitalisierungsgrad der „eigenen“ IHK besser beurteilen und das Thema Digitalisierung insgesamt breiter in der eigenen Organisation zu verankern.

## **1.1 Die Vision eines übergreifenden eGovernment**

Neue Technologien ermöglichen deutlich effizientere Verwaltungsabläufe, mehr Service- und Interaktionsangebote für Bürger und erhebliche Kosten- und Zeitersparnisse für alle Prozessbeteiligten. Theoretisch. Praktisch hat der Gesetzgeber bereits im August 2013 das deutsche eGovernment-Gesetz in Kraft gesetzt und seine Ziele klar formuliert: „Mit dem eGovernment-Gesetz kann die Verwaltung den Bürgern bieten, was für Unternehmen im E-Commerce bereits als Standard gilt. <...> Jetzt geht es darum, die Modernisierung unserer Verwaltung weiter voranzutreiben und das Gesetz in Bund und Ländern umzusetzen“<sup>1</sup>. Der anvisierte Umsetzungstermin: 1. Januar 2020. Doch noch sind wir weit davon entfernt, die „Leistungen der Verwaltung überall und rund um die Uhr beantragen, überprüfen oder direkt herunterladen“<sup>2</sup> zu können. Allein das Angebot elektronischer Bezahlungsfunktionen oder die flächendeckende Einführung der e-Akte beanspruchen mehr

Aufwände als gedacht und noch immer wird die „Weiterentwicklung von eGovernment und Maßnahmen der Digitalisierung“ von zahlreichen Behördenmitarbeitern als die größte Herausforderung der kommenden Jahre verstanden<sup>3</sup>.

Diese Sorge beeinflusst auch die 79 dezentral organisierten bundesdeutschen Industrie- und Handelskammern (IHK), die sich ihrer Verpflichtung gegenüber über 3,6 Millionen deutschen Unternehmen sehr bewusst sind: „Unternehmen, Politik und Verwaltungen erwarten von der IHK-Organisation, dass sie effektive und effiziente Dienstleistungen anbietet und als Selbstverwaltung der Wirtschaft alle Möglichkeiten für modernes Verwaltungshandeln nutzt. [...] Als öffentlich-rechtliche Körperschaften mit gesetzlicher Mitgliedschaft müssen die Industrie- und Handelskammern ihre Berechtigung als Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft auch durch ihren Willen zur ständigen Modernisierung nachweisen.“<sup>4</sup>. Und – das sei schon hier ergänzt – Industrie- und Handelskammern sollten sich als Multiplikator auch frühzeitig in der Rolle des Impulsgebers und Vorreiters positionieren. Denn genau dies wird von ihren Mitgliedern erwartet.

## 1.2 Was bedeutet Digitalisierung im öffentlichen Sektor?

Grundsätzlich geht es bei der digitalen Transformation vor allem um die Vernetzung von Akteuren (z. B. Organisationen und deren Kunden) entlang einer organisationsübergreifenden Kette (z. B. Staat, Verwaltung und Bürger) unter Einsatz neuer Technologien und/oder des Internet. Dabei steht die Gewinnung, Aufbereitung, Interpretation und Nutzung von Daten und Informationen im Mittelpunkt. Mit ihrer Hilfe sollen Entscheidungsoptionen verdeutlicht und neuer Geschäftsmodelle kalkulierbar werden. Ob und in welchem Umfang sich einzelne Organisationen dann tatsächlich transformieren (können), ist u. a. von der Art ihrer Angebote und der Form der Leistungserbringung sowie von der jeweiligen Branche beeinflusst.

Das gilt im Wesentlichen auch für die öffentliche Verwaltung, wobei deren stärksten Transformationspotenziale im Bereich der Effizienzsteigerung liegen. Eine „Verwaltung 4.0“ birgt aus Sicht vieler Beobachter die einmalige Chance, die Aufgaben des Staates konsequent auf das Wohl aller Akteure auszurichten und den Zufluss an Steuergeldern optimal zu nutzen. Die besondere Herausforderung: Während privatwirtschaftliche Unternehmen schnell und flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können, müssen Behörden föderale Rahmenbedingungen, sensible Datenschutzregularien und jede Menge bürokratischer Hürden überwinden, ehe sie qualifiziertes Personal ansprechen und für entsprechende Verwaltungsaufgaben gewinnen können. Ein vergleichsweise zäher Prozess, der die deutsche Verwaltung im europäischen Vergleich noch immer auf die hinteren Plätze verweist.

Gleichzeitig sind die digitalen Strategien der öffentlichen Verwaltung für Bürger und Unternehmen offenbar nicht klar genug erkennbar. Noch immer werden viele der implementierten interaktiven Services als kompliziert und benutzerunfreundlich empfunden<sup>5</sup>. Vertraut mit kommerziellen Lösungen, erwarten Bürger von behördlichen Anwendungen ebenso unkompliziertere Zugänge und einfache Bedienprozesse und vor allem ein Höchstmaß an Servicequalität.

## 1.3 Zur Aufgabenstellung der IHK

Auf diese Herausforderung müssen die Industrie- und Handelskammern reagieren. Als Interessenvertreter ihrer Mitgliedsunternehmen, aber auch als Wirtschaftsberatungs- und Wirtschaftsförderinstanz, stehen sie in einer besonderen Verantwortung, die sich auch in der zunehmend kritische Debatte zu den IHK-Pflichtbeiträgen<sup>6</sup> spiegelt und den Rechtfertigungsdruck der Kammer weiter erhöht.

Auch deshalb muss der digitale Reifegrad der einzelnen Organisationen im Wirkungsfeld zwischen Unternehmen, Verwaltung und Politik so präzise wie möglich ermittelt werden. Hierzu leistet die vorliegende Studie einen ersten Beitrag.

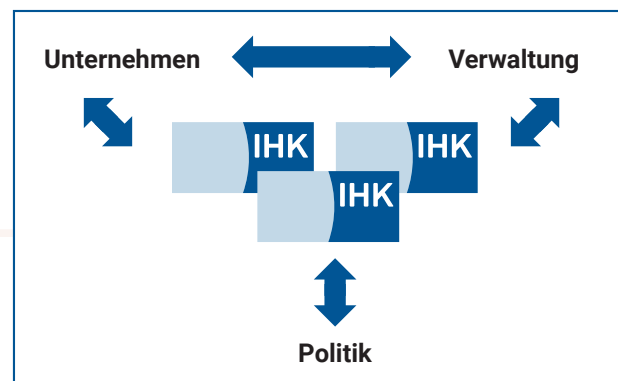


Abb. 1 Wirkungsfeld der Industrie- und Handelskammern (Quelle: DIHK, 2017)

<sup>1</sup> Pressemitteilung des BMI zum eGovernment-Gesetz vom 01. August 2013

<sup>2</sup> ebenda

<sup>3</sup> Zukunftspanel Staat & Verwaltung. (2016). *Krise als Chance – Gemeinsam handeln im föderalen Staat: Effizient und digital! Ergebnisse einer deutschlandweiten Behördenbefragung*. Berlin: Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategy und Hertie School of Governance.

<sup>4</sup> DIHK. (2010). *eIHK – Die E-Government-Strategien der IHK-Organisation*. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.

<sup>5</sup> Hunnius, S. (2017). *Stand und Perspektiven der Digitalisierung der Verwaltung*. In R. Beck, D. Hilgers, H. Krcmar, R. Krimmer, M. Margraf, P. Parycek, T. Schuppan, *Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie* (S. 12-23). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

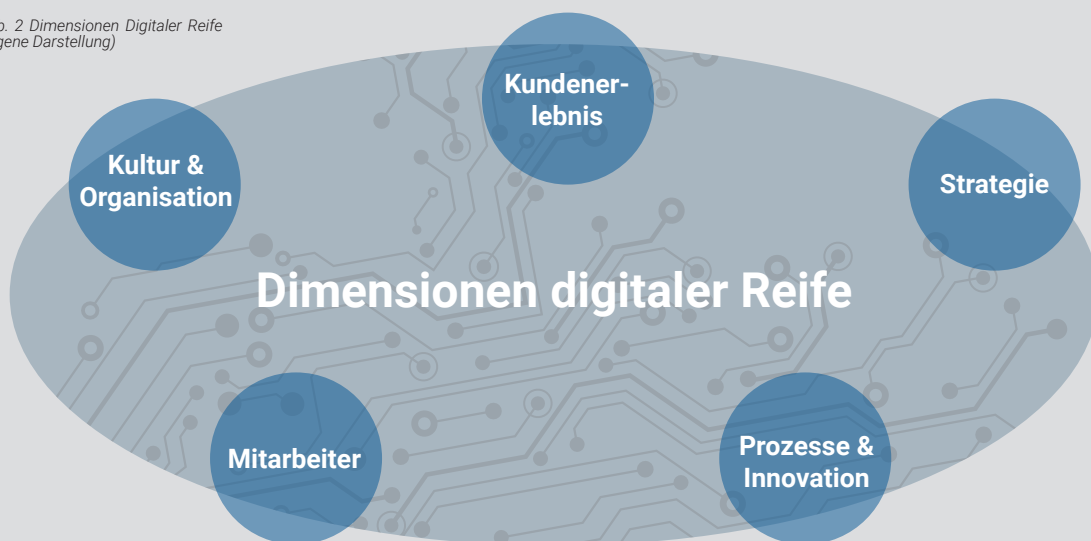
<sup>6</sup> Die Kammer sind WIR. (11. 7 2017). *Unsere Ziele: Zwangsbeiträge abschaffen*. Vgl. [www.die-kammer-sind-wir.de/unsere-ziele](http://www.die-kammer-sind-wir.de/unsere-ziele)

## 1.4 Faktor Digitale Reife

Um beurteilen zu können, wie weit die digitale Transformation einer Organisation vorangeschritten ist, arbeitet die Forschung mit unterschiedlichen

Reifegradmodellen. Der vorliegenden Untersuchung liegen die Ansätze des "Digital Maturity Model" der Hochschule St. Gallen zugrunde, das insgesamt fünf Dimensionen digitaler Reife definiert:

Abb. 2 Dimensionen Digitaler Reife  
(Eigene Darstellung)



**1. Kundenerlebnis.** Die Gestaltung eines digitalen Kundenerlebnisses ist von zentraler Bedeutung. Das kann sowohl die persönliche Ansprache als auch die Berücksichtigung individueller Nutzersituationen (Tageszeit, benutztes Endgerät etc.) betreffen. Über eine zielgerichtete Datengenerierung (z. B. über CRM-Module<sup>7</sup>) können Touchpoints<sup>8</sup> konsistent und für den Kunden wahrnehmbar gestaltet werden, so dass eine perfekte Customer-Journey<sup>9</sup> entsteht.

**2. Strategie.** Die klar definierten Ziele der digitalen Transformation müssen der kontinuierlichen strategischen Weiterentwicklung der Organisation dienlich sein, von der Geschäftsleitungsebene kompromisslos getragen und mit angemessenen finanziellen und personellen Mittel ausgestattet werden.

**3. Prozesse & Innovation.** Die Ausarbeitung digitaler Infrastrukturen und die Investition in neue Technologien ermöglichen die (Teil-)Automatisierung interner Prozesse und die Gestaltung digitaler Kundenerlebnisse.

**4. Mitarbeiter.** Die Qualifikation der Belegschaft entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen. In dieser Dimension geht es vorzugsweise um digitale Kompetenzen und deren beständigen Ausbau.

**5. Kultur & Organisation.** Die Teilhabe an Veränderungsprozessen beeinflusst die organisationsinterne Art des Zusammenarbeitens, Denkens und Handelns. Eine offene Unternehmenskultur erleichtert Veränderungsprozesse. Entsprechend werden hier interne Kooperations- und Kommunikationsstrukturen analysiert.

**In jeder der genannten fünf Dimensionen kann ein schwach oder stark ausgeprägter Reifegrad erreicht und ermittelt werden:**

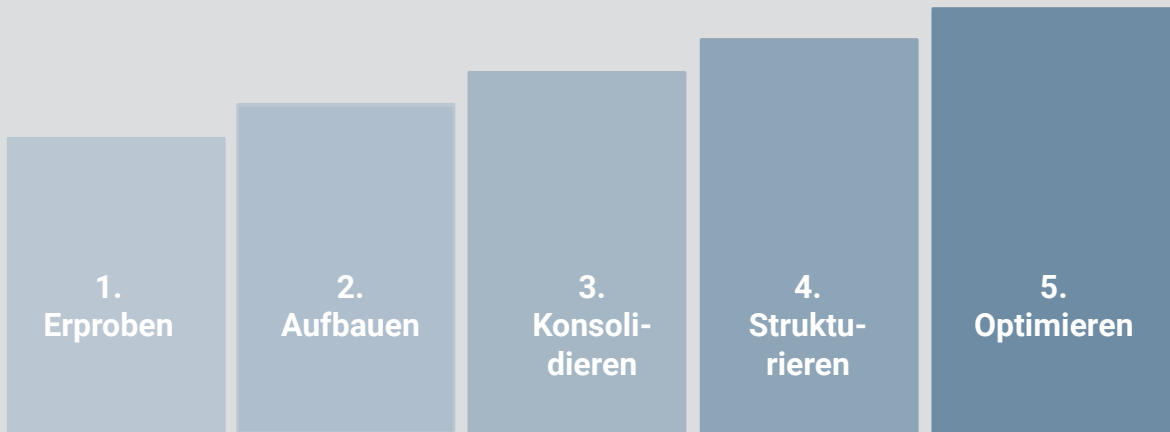


Abb. 3 Zu erreichende Reifegrade (Eigene Darstellung)

**Reifegrad 1 – Erproben.** IHK-Organisationen in der Phase der Erprobung (Reifegrad 1) erkennen Handlungsbedarfe zum Thema Digitale Transformation und stellen entsprechende Ressourcen bereit. Erste digitale Projekte werden gestartet. Dabei kooperieren einzelne Abteilungen ressortübergreifend.

**Reifegrad 2 – Aufbauen.** IHK-Organisationen in der Aufbauphase binden ihre (neuen) digitalen Strukturen und Prozesse in eine digitale Transformationsstrategie ein und achten bei der Auswahl neuer Mitarbeiter verstärkt auf deren digitale Kompetenzen.

**Reifegrad 3 – Konsolidieren.** IHK-Organisationen in der Konsolidierungsphase entwickeln verbindliche Digitalisierungsziele und verstehen ihre interne Transformation als einen ganzheitlichen Change-Prozess. Digitale Schlüsseltechnologien und (neue) interne und externe Kommunikationskanäle werden in die Kernprozesse integriert.

**Reifegrad 4 – Strukturieren.** IHK-Organisationen in der Strukturierungsphase verfügen über klare Ziele, Verantwortlichkeiten und ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen. Den Mitarbeitern sind die Bedeutung der beschlossenen Maßnahmen und ihre eigenen Teilhabemöglichkeiten bekannt. Auf technologischer Ebene schreitet die Automatisierung der Prozesse voran. In der Kundenkommunikation werden On- und Offline-Kanäle zusammengeführt.

**Reifegrad 5 – Optimieren.** IHK-Organisationen, die sich in der Phase beständiger Optimierung befinden, haben die digitalen Potenziale ihrer Kernprozesse ausgeschöpft und bauen ihre digitale Reife in Subprozessen weiter aus. Dazu gibt es operative Ziele und Zielvereinbarungen, die laufend (auch automatisiert) überprüft werden. Die Belegschaft hat den permanenten Change-Prozess verinnerlicht.

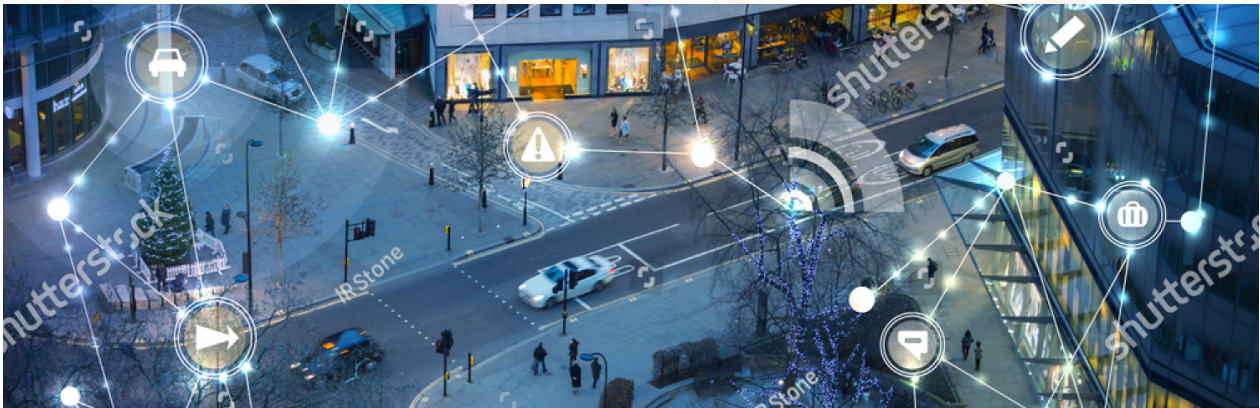
<sup>7</sup> Customer Relationship Management-Module unterstützen die Dokumentation und Verwaltung einer systematischen Kundenbeziehung mit dem Ziel, die Organisation konsequent auf den Kunden und seine Bedürfnisse auszurichten.

<sup>8</sup> Touchpoints („Kontaktpunkte“) mit dem Kunden sind die zahlreichen Möglichkeiten, indem mit einem Kunden in Kontakt getreten werden kann (z. B. Webseite, Schalter einer Bank, Chatfunktionen, Telefon).

<sup>9</sup> Die Customer-Journey fasst alle Touchpoints (direkt wie indirekt) eines Kunden zusammen und wird auch als „Reise des Kunden“ bezeichnet.



## 2. DIGITALE TRANSFORMATION IHK – EINE MOMENTAUFNAHME



Die skizzierten theoretischen Ansätze wurden im Sommer 2017 einer empirischen Untersuchung der deutschen Industrie- und Handelskammern zugrunde gelegt.

### 2.1 Datenerhebung

Die Untersuchung zur Ermittlung des digitalen Reifegrads der einzelnen IHK-Organisationen erfolgte mittels einer standardisierten Online-Befragung, wobei die Mehrheit der vorgegebenen Fragen auf einer fünfstufigen Likert-Skala zu bewerten waren (Antwortmöglichkeiten in verschiedenen Abstufungen, z. B. Ich stimme voll / gar nicht zu).

Zielgruppe der Befragung waren (leitende) Angestellte der deutschen Industrie- und Handelskammern (im Wesentlichen kontaktiert während der 24. Informationstagung der IHK-GfI<sup>10</sup> am 25./26.4.2017), denen im Zeitfenster vom 27.6. bis 14.7.2017 ein Online-Fragebogen vorgelegt wurde. Die Teilnahme an der Befragung erfolgte freiwillig und anonym.

### 2.2 Aufbau des digitalen Reifegradmodells

Für jede der fünf Dimensionen wurden fünf Items entwickelt (vgl. Tab.1). Ein Item ist eine konkrete Frage im Fragebogen und beschreibt indikativ eine bestimmte Fähigkeit. Die Umfrageteilnehmer sollen einschätzen, wie sehr die einzelnen Indikatoren ihre jeweilige Organisation betreffen.

Die Ermittlung der digitalen Reife erfolgte mittels eines Scoring-Verfahrens, indem für jede Antwortmöglichkeit pro Item eine Punktzahl vergeben wurde („trifft voll zu“ = 4 Punkte / „trifft gar nicht zu“ = 0 Punkte).

Da pro Dimension jeweils fünf Items abgefragt wurden, lag die maximal erreichbare Anzahl an Punkten je Dimension bei 20 Punkten, sprich bei max. 100 Punkten für die gesamte Befragung.

### 2.3 Teilnehmer der Befragung

An der Befragung nahmen insgesamt 31 Personen teil, von denen drei Teilnehmer die Umfrage vorzeitig abbrachen und somit unvollständige Datensätze lieferten. Damit konnten 28 der insg. 79 in Deutschland tätigen Industrie- und Handelskammern – etwas mehr als einem Drittel (35,4%) – in die Untersuchung einbezogen werden.

Hinsichtlich der vertretenen Organisationsebenen, waren zum Zeitpunkt der Befragung zwei Personen auf der Mitarbeiterebene, neun im Bereich „Teamleitung“, elf im Bereich „Abteilungsleitung“ und sechs Personen in Geschäftsleitungsfunktionen tätig.











<sup>10</sup> Die IHK-Gesellschaft für Informationsverarbeitung mbH ist der gemeinsame IT-Dienstleister der 79 Industrie- und Handelskammern



Dimension	Items
<b>Kundenerlebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir stellen unseren Kunden auf digitalen und nicht digitalen Kanälen aufeinander abgestimmte Inhalte bereit</li> <li>■ Wir berücksichtigen die Benutzersituation (z. B. Aufenthaltsort, benutztes Endgerät) bei der Darstellung digitaler Inhalte</li> <li>■ Wir personalisieren unsere digitale Kundenkommunikation entsprechend dem Benutzerverhalten (z. B. bei Newslettern)</li> <li>■ Wir sammeln (im Rahmen der datenschutzrechtlichen Möglichkeiten) Kunden- und Interaktionsdaten und führen diese kanalübergreifend zusammen</li> <li>■ Wir leiten aus Kunden- und Interaktionsdaten Erkenntnisse ab, die unsere Kommunikationsaktivitäten beeinflussen</li> </ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir verstehen die digitale Transformation als kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Organisation</li> <li>■ Unsere digitale Transformation folgt einem strategischen Plan</li> <li>■ Die Ziele der digitalen Transformation unserer Organisation sind allen Mitarbeitenden bekannt und messbar definiert</li> <li>■ Die oberste Führungsebene unserer Organisation erkennt die Bedeutung der digitalen Transformation und stellt entsprechende Ressourcen zur Verfügung</li> <li>■ Das mittlere Management unserer Organisation treibt die nötigen digitalen Veränderungsprozesse im Unternehmen proaktiv voran</li> </ul>
<b>Prozesse &amp; Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir überprüfen unsere Kernprozesse regelmäßig auf Verbesserungspotenziale durch digitale Innovationen</li> <li>■ Wir nutzen neueste Technologien, um unsere internen Prozesse zu automatisieren</li> <li>■ Wir haben feste Budgets für Investitionen in digitale Innovationen</li> <li>■ Wir befragen unsere Kunden systematisch, um unsere bestehenden digitalen Leistungen zu verbessern</li> <li>■ Wir nutzen Erkenntnisse aus Datenanalysen als Grundlage für Entscheidungen</li> </ul>
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unsere Mitarbeitenden teilen Wissen proaktiv und strukturiert auf digitalen Kollaborationsplattformen</li> <li>■ Wir nutzen den Austausch mit externen Experten zur Entwicklung von Wissen auf dem Gebiet der Digitalisierung</li> <li>■ Wir haben für digitale Themen interne Experten definiert, die für Mitarbeitende und Externe als Ansprechpartner fungieren</li> <li>■ Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter sind uns funktionsbezogene digitale Fähigkeiten sehr wichtig</li> <li>■ Unsere Organisation setzt gezielt neue Arbeitsformen (z. B. Co-Working, Design-Thinking) ein, um Austausch und Kreativität zu fördern</li> </ul>
<b>Kultur &amp; Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Aufbau von digitaler Expertise ist zentraler Bestandteil unserer Mitarbeiterentwicklung</li> <li>■ Unsere Mitarbeitenden sind durch unsere mobile Infrastruktur auch unterwegs voll arbeitsfähig</li> <li>■ Wir fördern trotz Investitionsrisiken innovative digitale Lösungen</li> <li>■ Digitale Projekte werden abteilungsübergreifend geplant und umgesetzt</li> <li>■ Wir werten regelmäßig Fehler aus, um unsere digitalen Prozesse und Dienstleistungen zu verbessern</li> </ul>

Tab. 1: Operationalisierung der Dimensionen

## 2.4 Ergebnisse: Reifegrad nach Dimensionen

	 1. Erproben	 2. Aufbauen	 3. Konsolidieren	 4. Strukturieren	 5. Optimieren
 Kundenerlebnis	0 %	4 %	46 %	43 %	4 %
 Strategie	0 %	4 %	32 %	43 %	21 %
 Prozesse & Innovation	0 %	14 %	43 %	43 %	0 %
 Mitarbeiter	0 %	21 %	39 %	36 %	4 %
 Kultur & Organisation	0 %	11 %	32 %	50 %	7 %

### Dimension Kundenerlebnis

Im Mittelpunkt stehen die Fragen, in welchem Umfang digitale und nicht-digitale Kanäle bereits aufeinander abgestimmt sind, ob Benutzersituationen und/oder -verhalten bereits berücksichtigt werden und in welchem Umfang Nutzerdaten gesammelt und ausgewertet werden.

**Im Ergebnis wird ein durchschnittliches Scoring von 10,14 Punkten erreicht. Das entspricht (bei max. 20 mögl. Punkten) einem mittleren Reifegrad 3.**

### Dimension Strategie

Im Mittelpunkt stehen die Fragen, inwieweit Digitalisierung als ganzheitlicher Prozess verstanden wird, ob ein strategischer Plan mit messbaren Meilensteinen/Zielen verfolgt wird und in welchem Umfang bereits benötigte Mittel und Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden.

**Im Ergebnis wird ein durchschnittliches Scoring von 11,6 Punkten erreicht. Das entspricht (bei max. 20 mögl. Punkten) einem hohen Reifegrad 4.**

### Dimension Prozesse & Innovation

Im Mittelpunkt stehen die Fragen, inwieweit Kernprozesse hinsichtlich von Optimierungspotenzialen analysiert werden, in welchem Umfang bereits in neue Technologien investiert wird und auf welche Weise externe Partner (ggf. auch auf Basis automatischer Datenanalysen) in Veränderungsprozesse integriert werden.

**Im Ergebnis wird ein durchschnittliches Scoring von 9,85 Punkten erreicht. Das entspricht (bei max. 20 mögl. Punkten) einem mittleren Reifegrad 3.**

### **Dimension Mitarbeiter**

Im Mittelpunkt stehen Fragen nach der digitalen Kompetenz der Mitarbeiter, z. B. im Bereich von Wissensmanagement und Austausch mit externen Experten, sowie nach der organisatorischen Bereitschaft/Offenheit gegenüber neuen Arbeitsformen.

*Im Ergebnis wird ein durchschnittliches Scoring von 9 Punkten – und damit das niedrigste Ergebnis im Vergleich der fünf Dimensionen – erreicht. Das entspricht (bei max. 20 mögl. Punkten) einem mittleren Reifegrad 3.*

### **Dimension Kultur & Organisation**

Im Mittelpunkt stehen Fragen zu internen Kooperations- und Kommunikationsbedingungen, zum Aufbau digitaler Expertise, zu mobilen und virtuellen Infrastrukturen sowie zum allgemeinen Investitionsverhalten.

*Im Ergebnis wird ein durchschnittliches Scoring von 10,57 Punkten erreicht. Das entspricht (bei max. 20 mögl. Punkten) einem mittleren Reifegrad 3.*

**Damit kann festgestellt werden, dass 28 der befragten Industrie- und Handelskammern zum Zeitpunkt der Untersuchung im Sommer 2017 durchschnittlich einen mittleren digitalen Reifegrad 3 aufweisen.**

## **2.5 Interpretation der Einzelergebnisse**

Im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse kann festgestellt werden, dass die 28 befragten Industrie- und Handelskammern vor allem in der **Dimension Strategie** ein auffallend hohes Scoring-Ergebnis (Reifegrad 4) erreichen. Das lässt darauf schließen, dass insbesondere die Leitungsebene die Bedeutung der digitalen Transformation erkennt und bereit ist, entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Das mittlere Management treibt die nötigen Veränderungsprozesse organisatorisch voran und kann sich auf einen definierten strategischen Plan berufen. Schon jetzt wird die Digitale Transformation als ein ganzheitlicher und permanenter Prozess zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der einzelnen IHK-Einrichtungen verstanden.

Auch in der **Dimension Kultur & Organisationen** erzielen die Teilnehmer vergleichsweise hohe Einzelergebnisse. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Bereitschaft, kalkulierte Investitionsrisiken auf sich zu nehmen, werden ebenso wie die vorhandenen

(mobilen) Infrastrukturen als positiv bewertet. Nachholbedarf besteht dagegen im Bereich des Wissensmanagements. Das gilt sowohl für die Schwerpunktsetzung bei Neueinstellungen als auch für die interne Mitarbeiterentwicklung.

Weitere Verbesserungspotenziale bestehen in der **Dimension Prozesse & Innovation**, wobei die „Zwickmühle“, in der sich deutsche Industrie- und Handelskammern derzeit befinden, gerade hier besonders deutlich wird: Verortet im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Politik fordern Mitgliedsunternehmen und Öffentlichkeit von den Kammern einerseits an Höchstmaß an digitaler Vorreiterschaft, diskutieren aber andererseits über die Herab- oder Aussetzung der bis dato üblichen Pflichtbeiträge. Dass zukunftsfähige Digitalisierungsvorhaben aber nicht ohne Investitionen in digitale Schlüsseltechnologien auskommen, wird dabei zu wenig berücksichtigt. Eine lösungsorientierte Debatte wird deshalb schnellstmöglich zu führen sein.

Bemerkenswert erscheinen zudem die Ergebnisse in der **Dimension Mitarbeiter**. In der Bewertung eigener digitaler Kompetenzen und (eingeübter) Formen von Wissensmanagement und Knowledge-Transfer sehen sich 21 Prozent der Befragten noch in der Aufbauphase und nur ein einziger Umfrageteilnehmer sieht sich bereits im Reifegrad 5 (permanente Optimierung) angekommen. Alle übrigen pendeln zwischen Konsolidieren und Strukturieren und benötigen (noch) deutlich mehr strukturierte Anleitung und zielgerichtete Qualifizierung.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich in der **Dimension Kundenerlebnis**, die symptomatisch für alle übrigen Dimensionen steht. Auch hier befindet sich der überwiegende Anteil der befragten IHK-Organisationen auf der Ebene des „Konsolidierens“ und „Strukturierens“, verfügt bereits über verbindliche Strategien für den Wandel. Insgesamt wird die digitale Transformation als ganzheitlicher und permanenter Change-Prozess verstanden, der adäquate Investitionen erforderlich macht. Eine Automatisierung der Kernprozesse wird in der Regel erst angestrebt. Digitale und analoge Kommunikationskanäle sind dagegen bereits gut integriert und werden intensiv für die interne und externe Kommunikation genutzt.

Zudem kann festgestellt werden, dass sich die befragten IHK Organisationen abteilungsübergreifend mit dem Thema digitale Transformation befassen und

gute bis sehr gute Fortschritte erzielt haben: Zahlreiche digitale Projekte wurden bereits angegangen oder erfolgreich umgesetzt. Die digitalen Kompetenzen der Belegschaft werden sukzessive ausgebaut und zusätzlich benötigte Personalressourcen zügig besetzt. Damit schreitet die Digitalisierung des Leistungsangebotes spürbar voran.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch der Blick in die Privatwirtschaft. Wenn sich heute 32 Prozent der befragten Kammern auf der dritten Reifegradstufe („Strukturieren“) und 57 Prozent auf der vierten Reifegradstufe („Konsolidieren“) einordnen, entspricht das in etwa den gängigen Umfrageergebnissen in privatwirtschaftlichen Branchen. Tendenziell erreicht auch hier die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen (noch) einen eher schwachen oder mittleren digitalen Reifegrad<sup>11</sup>, wobei – abhängig von unterschiedlichen Produkt- und Leistungsangeboten – erhebliche Schwankungen auftreten können.

Darüber hinaus sollte auch bei der abschließenden Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden, dass die vorliegende Untersuchung nur rund ein Drittel der in Deutschland tätigen Industrie- und Handelskammern repräsentiert. Damit können nur tendenzielle und keine verallgemeinernde Aussagen formuliert werden.

<sup>11</sup> Saam, M., Viète, S., & Schiel, S. (2016). *Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. Mannheim. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

## 3. AUSBLICK UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**Industrie- und Handelskammern übernehmen in Deutschland zentrale gesellschaftliche und ökonomische Funktionen. Ihre Bedeutung als Partner und Impulsgeber der Wirtschaft ist insbesondere für den deutschen Mittelstand von großer Bedeutung. Umso wichtiger ist es, die eigene digitale Transformation mit aller Kraft best- und schnellstmöglich voranzutreiben.**

### 3.1 Handlungsempfehlungen

Mit Blick auf die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, aber auch im Nachgang zu zahllosen per-

sönlichen Gespräche, die in der Vor- und Nachbereitung geführt wurden, drängen sich uns folgende acht Handlungsempfehlungen auf:



**1. Setzen Sie auf digitale Kundenerlebnisse,** sie sind der Dreh- und Angelpunkt ihres zukünftigen Erfolges. Führen Sie Ihre On- und Offline-Kanäle sinnvoll zusammen und werten Sie die gesammelten Informationen professionell aus.

**2. Überprüfen Sie Ihre Transformationsstrategie regelmäßig** und binden Sie Ihre Belegschaft permanent ein. Keine Entscheidung ist in Zement gegossen. Aber: Lassen Sie sich auch helfen und nutzen Sie die Kompetenzen anderer – z. B. die eines Chief-Digital-Officer (CDO), der innovative Prozesse professionell zu steuern, gelernt hat.

**3. Streben Sie mehr Prozessautomatisierung an** – inklusive smarterer Datenanalysen. Kundenspezifische IT-Lösungen können mehr als Sie sich vorstellen können. Nutzen Sie die Expertise erfahrener IT-Spezialisten, um eine gute Wahl zu treffen und langfristig Kosten zu sparen.

**4. Bauen Sie digitale Exzellenz in Ihrer Belegschaft auf.** Setzen Sie „Digitalisierungs-Paten“ ein, um auch wenig technikaffine Kollegen von den Vorteilen des digitalen Wandels zu überzeugen. Bieten Sie passgenaue Qualifizierungsformate, die Spaß machen und vorwärts treiben.

**5. Entwickeln Sie eine eigene digitale Kultur.** Schaffen Sie Raum für Neues und lassen Sie zu, dass Fehler gemacht werden. Entfalten und fördern Sie die Innovationskraft Ihrer Mitarbeiter durch neue Arbeitsformen. Nehmen Sie sich und Ihre Führungskräfte in die Pflicht. Digitaler Wandel geht alle etwas an.

**6. Nutzen Sie die Potenziale des IHK-Verbundes** und treiben Sie die notwendigen Innovationen gemeinsam mit anderen voran. Vertrauen Sie auf erfahrene Sparringspartner und nutzen Sie die speziell für Multiplikatoren entwickelten Angebote der 4.0 Kompetenzzentren und 4.0 Agenturen.

**7. Setzen Sie auf offene Dialoge mit Ihren Mitgliedsunternehmen.** Als Partner der Wirtschaft können auch Sie von einem konstruktiven Miteinander profitieren und die gesammelten Erfahrungen für sich und andere nutzen. Zum Beispiel, indem Sie den eigenen digitalen Wandel aktiv in Ihre Kommunikationsarbeit einbinden.

**8. Schieben Sie die digitale Transformation nicht auf,** sondern priorisieren Sie entsprechende Maßnahmen. Seien Sie offen für Hilfe von außen, insbesondere bei der Analyse des Status Quo und bei der Definition von Meilensteinen. Mit einer klugen Wegbeschreibung kommen Sie schneller ans Ziel.



### 3.2 Fazit

„Durch ihre weltweit einzigartige Verbindung von Regionalität und Internationalität ist die IHK-Organisation geradezu prädestiniert dafür, Unternehmen bei der Digitalisierung zu unterstützen. Sie spielt eine wichtige Rolle beim Vorantreiben der Digitalisierung in den Regionen. Gemeinsam mit Partnern tragen Industrie- und Handelskammern Themen rund um die Digitalisierung praxisnah an den Mittelstand heran, bringen Dialog-Ergebnisse in die Fläche und zeigen Chancen der Digitalisierung auf.“<sup>12</sup>

Mit Blick auf ihre Zielgruppen sind sich die deutschen Industrie- und Handelskammern ihrer hohen Verantwortung zum Thema Digitaler Wandel mehr als bewusst und engagieren sich mit großem Nachdruck in zahllosen Branchen und Technologiefeldern.

Als Anwalt in eigener Sache fällt die Ratgeberkompetenz naturgemäß schwerer. Mit Blick auf die eigenen Organisationen sollten sich die Kammern deshalb noch intensiver auf die eigenen Empfehlungen für andere besinnen und sich jenseits der beschriebenen Handlungsfelder auch mit den Thema Big Data auseinanderzusetzen. Dabei geht es mitnichten nur um die Verbesserung von Prozessen, sondern auch um den Aufbau eigener Kompetenzen und Strukturen zur Datenauswertung, um die Entwicklung von neuen Wertschöpfungsnetzwerken und vor allem um das frühzeitige Erkennen anstehender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verschiebungen.

Man muss kein Prophet sein, um zu prognostizieren, dass in den kommenden Jahren bahnbrechende technische Innovationen, aber auch brandgefährliche politische Konflikte durch das Sammeln und Auswer-

ten einer unermesslichen Datenflut entstehen werden. Letztendlich wird an diesen Schnittstellen über mehr oder weniger Wettbewerbsfähigkeit, über mehr oder weniger Arbeitsplätze, aber auch über mehr oder weniger Demokratie und Meinungsfreiheit entschieden werden.

Deshalb sollten auch die Industrie- und Handelskammern das Thema Vernetzung im eigenen Verbund priorisieren, eigene Plattformen aufbauen, neue Kollaborationsformate entwickeln und von einer gemeinsamen Datennutzungsstrategie – auch im Sinne von optimierten Zielgruppenansprachen und -angeboten – profitieren.

Dafür sind auch die Industrie- und Handelskammern auf die Unterstützung externer Fachkräfte angewiesen und gut beraten, die eigenen Ansprüche, Meilensteine und Ziele trotz des konzentrierten Blicks auf andere nicht selbst aus den Augen zu verlieren.

Die deutschen Industrie- und Handelskammern kennen die Bedarfe ihrer Mitgliedsfirmen in Fragen der Digitalisierung ebenso gut wie in zahllosen anderen regionalen und internationalen Kontexten. Sie wissen um den permanenten Kampf um Wettbewerbsvorsprünge und Marktpositionen. Dieses Wissen müssen sie im Zeichen der digitalen Transformation nun auch für sich nutzen und den digitalen Reifegrad ihre Organisationen erkennbar verbessern.

**„Die digitale Welt birgt große Chancen. Nur wenn wir diese beherzt ergreifen, erhalten wir auch unsere Wettbewerbsfähigkeit“.**

Diesem Satz von DIHK-Präsident Dr. Eric Schweitzer ist nichts hinzuzufügen.

<sup>12</sup> *We do digital policy – Eckpunkte der IHK-Organisation zur Digitalisierung, Berlin, Januar 2018, Ausgabe 2, Hrsg. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.*

# Über Mittelstand-Digital

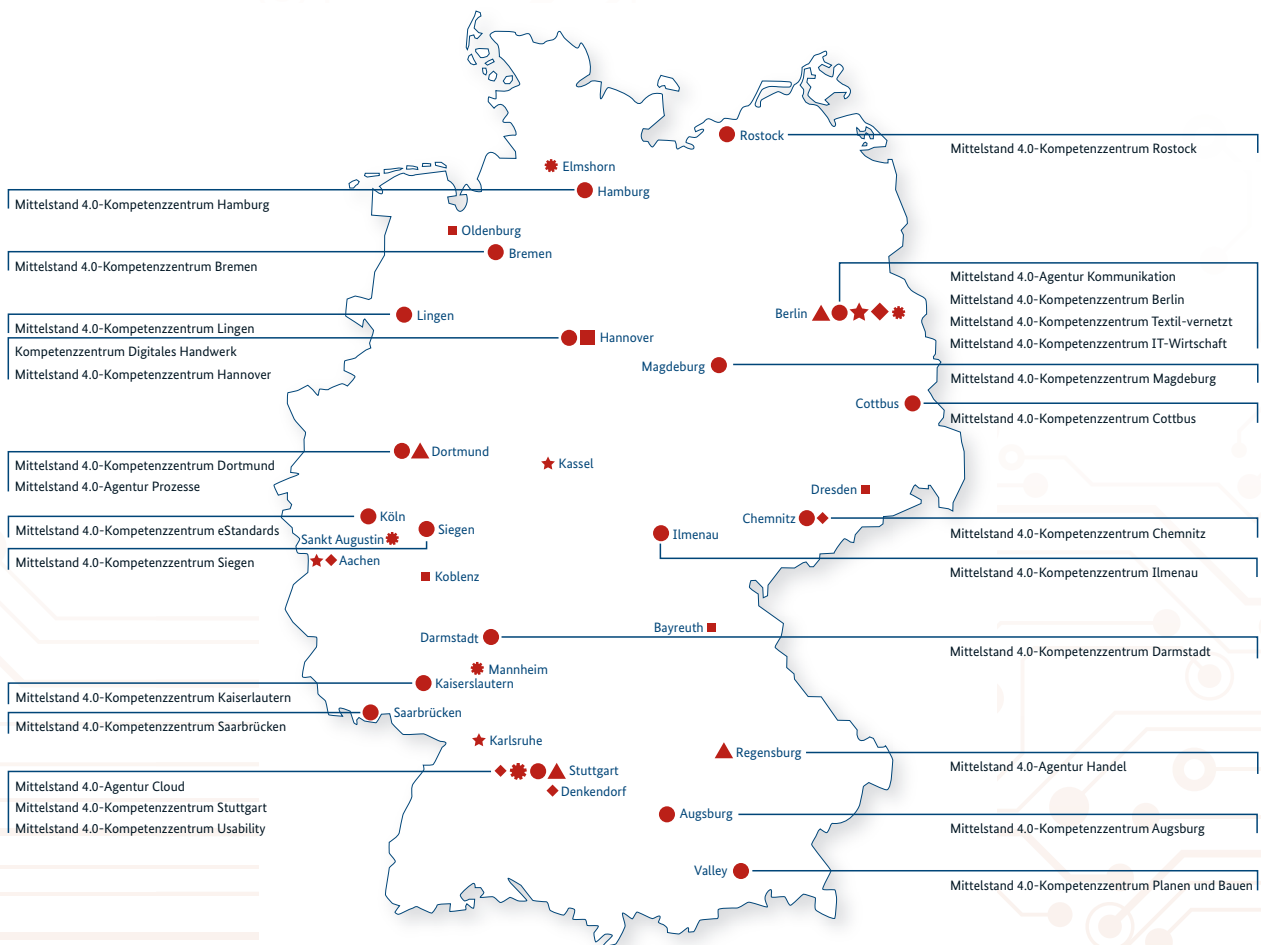
Die Initiative Mittelstand-Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen zu Mittelstand-Digital unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de).

# Über die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation ist Teil der Initiative Mittelstand-Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und unterstützt Multiplikatoren und Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Die Themen sind Veränderungsmanagement, Qualifikation und Kommunikation. Die Agentur hilft dabei, Akzeptanz und Orientierung im Management von digitalen Veränderungen zu finden.

Weitere Informationen unter <http://kommunikation-mittelstand.digital>



- Kompetenzzentren der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- ▲ Agenturen der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- Kompetenzzentrum Digitales Handwerk      ■ Regionale Schaufenster Digitales Handwerk
- ✱ Kompetenzzentrum Usability      ✱ Regionale Anlaufstellen Usability
- ★ Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft      ★ Regionale Stützpunkte IT-Wirtschaft
- ◆ Kompetenzzentrum Textil-verbnetzt      ◆ Regionale Schaufenster Textil-verbnetzt

# Impressum

Herausgeber:  
BSP Business School Berlin GmbH  
Calandrellistraße 1-9, 12247 Berlin

E-Mail: [thomas.thiessen@businessschool-berlin.de](mailto:thomas.thiessen@businessschool-berlin.de)

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

Redaktion:  
Prof. Dr. Thomas Thiessen  
Jonas Hartwig, Schütze Consulting AG

Gestaltung und Produktion:  
Charles Ashman  
[info@ashman.de](mailto:info@ashman.de)

Druck:  
Druckerei Conrad GmbH

Stand: September 2018

# Bild- und Quellenangaben

Seite 1: Fotolia, Shutterstock, Charles Ashman



Mittelstand 4.0  
**Agentur  
Kommunikation**

<http://kommunikation-mittelstand.digital>

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

