



# Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation



STUDIE

# Digitalisierung braucht Führung und Kommunikation

Bedarfe und Status quo

# Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

## Über die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderte, bundesweit aktive Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützt Multiplikatoren und Unternehmen bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Sie bietet kostenfreie Workshops, Informationsveranstaltungen und Publikationen zu Trends und praktischen Anwendungen der Digitalisierung. Die Leitung des Konsortiums hat die private, staatlich anerkannte Managementhochschule BSP Business School Berlin. Weitere Informationen unter:

<http://kommunikation-mittelstand.digital>

## Ihre Ansprechpartnerinnen



Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation  
**Pia Sue Helferich** | [pia-sue.helferich@h-da.de](mailto:pia-sue.helferich@h-da.de) | Tel. +49 6151 16 39337



Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation  
**Anette Nickels** | [anette.nickels@h-da.de](mailto:anette.nickels@h-da.de) | Tel. +49 6151 16 39216

# Inhalt

Zusammenfassung	4
Einleitung	5
Vorgehen und Methode	6
Was bedeutet „Digitalisierung der Kommunikation“?	8
Chancen und Risiken	9
Digitales Marketing im Mittelstand: Stand der Dinge	11
Organisation der digitalen Kommunikation	13
Von unten nach oben oder von oben nach unten?	15
Digitale Werkzeuge	17
Kommunikation als Service	18
Zehn Marketing-Trends	19
Was bringt die Zukunft?	21
Bedarf für KMU und ihre Beratung	23
Handlungsempfehlungen	24
Quellen	26
Notizen	27

# Zusammenfassung

Das Hauptaugenmerk dieser Bedarfsanalyse liegt auf der digitalen Kommunikation im Mittelstand: Was hat sich verändert? Was wird sich verändern? Und wie können Unternehmen darauf reagieren? Mit dem Ziel, Unternehmen und Multiplikatoren nachhaltig für digitale Kommunikation zu sensibilisieren, werden Chancen, Risiken, Schwierigkeiten und die Zukunft der Digitalisierung in den Blick genommen. Die Bedarfsanalyse hat gezeigt, dass der Mittelstand, besonders Kommunikationswege und -prozesse betreffend, noch nicht sein volles Potenzial ausgeschöpft hat.

Eine digitale Unternehmenskommunikation sowohl intern (unter den Mitarbeitern) als auch extern (hin zum Kunden, Zulieferern etc.) kann der Einstieg in die „digitale Welt“ sein. Dezentrale Stellen können lückenlos in die Kommunikation einbezogen werden und Mitarbeiter sich in alle Richtungen informieren und austauschen. Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter der Knotenpunkt für eine gelungene Umsetzung digitaler Kommunikationsprozesse sind. Daher ergibt sich besonders hier ein starker Bedarf: Wie können

Mitarbeiter in den Prozess der Digitalisierung eingebunden werden? Wodurch kann ein optimaler Austausch (über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg) geschaffen werden? Das „Über-Grenzen-hinweg-Kommunizieren“ weicht klassische hierarchische Strukturen auf, macht einzelne abgeschlossene Silos überflüssig bzw. stellt Abteilungsdenken in Frage und fordert neue Geschäftsmodelle und Unternehmenskulturen.

Den Führungskräften wird in Zeiten der Digitalisierung eine besonders wichtige Rolle zugesprochen: Sie sollen Innovationen und Potenziale erkennen, Risiken abschätzen, brauchen Mut, Durchsetzungsvermögen sowie die Fähigkeit, die Mitarbeiter zu integrieren, zu informieren und zu motivieren. Dies sind nur einige Eigenschaften, die eine gute Unternehmensführung verkörpern sollte. Expertengespräche zeigten, dass es nicht nur auf den Innovationswillen der Mitarbeiter und deren Know-how ankommt. Es ist noch viel wichtiger, dass die Führungsebene neue digitale Prozesse selbst anstößt und vorlebt.

# Einleitung

Wir befinden uns in der sogenannten „vierten“ industriellen Revolution, der digitalen Transformation: aus analog wird digital, alles vernetzt sich und kommuniziert miteinander: ob Mensch oder Maschine. Unternehmensstrukturen, Kommunikationsabläufe, Geschäftsmodelle und Kulturen verändern sich. Wir sind folgenden Fragen auf den Grund gegangen: Wie reagieren kleine und mittlere Unternehmen bisher auf die neuen, digitalen Gegebenheiten im Marketing sowie der internen und externen Kommunikation? Was gibt es für Möglichkeiten? Und wo wird die Reise hinführen?

Digitale Kommunikation hat unseren Alltag bereits jetzt stark verändert: Die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg hat die Welt für uns geöffnet. Wir können mit Geschäftspartnern und Kollegen über den ganzen Globus hinweg in Echtzeit kommunizieren, über synchronisierte Kalender Meetings vereinbaren, gemeinsam an Dokumenten arbeiten, über unser Smartphone Flüge buchen und im Internet Lebensmittel bestellen.

Doch welches Potenzial steckt in den neuen Möglichkeiten ganz konkret für kleine und mittlere Unternehmen? Und welche Angebote könnten helfen, diesen Schatz zu heben? Durch fundierte Informationen möchten wir Ängste nehmen, Risiken und Faktoren aufzeigen, die zum Erfolg beitragen können. Die folgende Analyse möchte daher bezüglich der digitalen Kommunikation einen kompakten Überblick zur Bedürfnislage des Mittelstandes geben.



# Vorgehen und Methode

Für die Ausarbeitung waren vier Schritte nötig: Zuerst wurden Studien zum Thema ausgewertet. Diese haben wir durch Experteninterviews ergänzt. Ein Experte qualifizierte sich für uns, wenn er sich in seinem Arbeitsalltag intensiv mit der Digitalisierung im Kontext von Kommunikation und Marketing befasst und bereits über einen längeren Zeitraum hinweg mit mittelständischen Unternehmen an entsprechenden Projekten gearbeitet hat.

Anschließend haben wir zehn Kernthesen aus der Studienanalyse und der Expertenbefragung zusammengefasst und dann Multiplikatoren in einem Gespräch mit diesen konfrontiert. An diesem Gruppengespräch beteiligten sich sechs Mitarbeiter von Wirtschaftsförderungen, Verbänden wie dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA), IHKs und Handwerkskammern aus wirtschaftlich starken Großstädten und eher ländlich geprägten Regionen.

## Die Experten



Mike Schnoor: Senior Partner und Mitgründer der Digitalagentur Guts & Glory.



Simone Wieland: Social Media Strategist & Manager bei der Hornschuch Group und Gründungsmitglied des Digital Media Women e.V. Quartier Stuttgart.



Dr. Simon Geisler: CMO beim Ebner Verlag Ulm (Ebner Verlag GmbH & Co KG). Direktvermarktung der Ebner-Verlagsstrategie in Form von Beratungsdienstleistungen mit der Ebner-Beratungsagentur „Communicate And Sell“.



Prof. Dr. Amelie Duckwitz, Professorin für Medien- und Webwissenschaft an der TH Köln; langjährige Beraterin zu digitalen Strategien, Konzeption und Social Media.



Robert Franken: Berater für Digitale Transformation, Diversity und organisationalen Wandel. Der Experte für Digital Business und New Work war u.a. Geschäftsführer von urbia.de und Chefkoch.de. (Bild: Guido Engels)



Sebastian Thielke: Senior Consultant Digital Transformation bei Beck et al. Services GmbH.



Sascha Stoltenow: Director bei SCRIPT Communications in Frankfurt. Er berät Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationskonzepten und Content-Strategien.

Sebastian Haselbeck (kein Bild):

Zum Interviewzeitpunkt Berater für Digitalisierungsfragen.

Ziel war es herauszufinden, ob und in welchem Ausmaß die Multiplikatoren den Aussagen der Experten zustimmen. Grundlegende Differenzen konnten hierbei nicht ausgemacht werden.

Abschließend haben wir die aktuellen Trends mit Hilfe von Fachartikeln und Blogposts nochmals genauer unter die Lupe genommen und im Kapitel „Zehn Marketing-Trends“ zusammengefasst.



## Zehn Thesen zu digitaler Kommunikation in KMU

Die folgenden Kernthesen haben sich nach der Auswertung der Experteninterviews ergeben und dienen als Basis für das nachfolgende Multiplikatorenengespräch:

- ▶ Oft fehlt Entscheidern das grundsätzliche Verständnis für das disruptive Potenzial der Digitalisierung.
- ▶ Marketingstrategien ändern sich grundlegend: Es gibt einen klaren Trend weg von reinen „Kauf-mich-Botschaften“ hin zu serviceorientiertem Marketing.
- ▶ Die Führungsebene sollte den Wandel verstehen und vorleben, damit digitale Kommunikationsstrategien Aussichten auf Erfolg haben.
- ▶ Abteilungsübergreifende Kommunikationsprozesse sind ein Schlüsselfaktor für den Erfolg digitaler Kommunikationsstrategien. Der Abbau interner Silos, die zum Teil miteinander konkurrieren, ist entscheidend.
- ▶ Interne Kommunikationskanäle müssen so einfach nutzbar sein wie die aus dem Privaten bekannte Kommunikation.
- ▶ Privat verwendete Kommunikationskanäle (bspw. Messenger) sollten nicht künstlich aus dem Unternehmensnetzwerk ausgesperrt werden.
- ▶ Neue Kommunikationskanäle sollten fest in den Arbeitsalltag integriert werden. Die Herausforderung dabei: Ängste und Vorbehalte nachhaltig abbauen.
- ▶ Mittlere Unternehmen sollten digitale Kommunikation und die Digitalisierung als kontinuierlichen Prozess begreifen, der regelmäßig überprüft werden muss. Hierzu braucht es Raum für Versuch und Irrtum mit anschließender Verbesserung.
- ▶ Soft skills wie sozialer Sinn und Wertschätzung gewinnen durch digitale Kommunikation (intern als auch extern) an Bedeutung.
- ▶ Neue Technologietrends, die die Kommunikation in Zukunft beeinflussen werden, sind aus Expertensicht Künstliche Intelligenz, Chatbots, das Internet der Dinge, virtuelle Realität und Messenger.

# Was bedeutet „Digitalisierung der Kommunikation“?

**D**igitalisierung ist ein weiter Begriff, der uns im Alltag in verschiedenen Situationen begegnet. Sie beeinflusst Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse, Vertrieb, Lernen, Politik, aber auch, wie wir konsumieren, wo wir arbeiten, woran wir uns orientieren und wie wir miteinander kommunizieren.

**D**a die Digitalisierung alle Lebensbereiche beeinflusst, ist es nicht verwunderlich, dass sie auch unser Kommunikationsverhalten verändert. Doch bedeutet die digitale Kommunikation nicht nur eine beschleunigte und grenzenlose Kommunikation zwischen Menschen, sondern auch eine Vernetzung zwischen Mensch und Maschine oder Maschinen untereinander (vgl. Wirtschaftsrat, 2014: 9). Das sogenannte „Internet der Dinge“, das „intelligente Maschinen“ miteinander kommunizieren lässt, ist schon lange kein Science-Fiction-Gedanke mehr, sondern Realität. Auf kommunikativer Ebene kann man zwischen realer und virtueller Welt immer weniger unterscheiden. Unternehmen können von dieser Verschmelzung profitieren: Nutzen sie beide Welten in ihrem kommunikativen Umfeld, können sie sich zum Beispiel besser mit Kunden und Lieferanten vernetzen (vgl. Deloitte, 2013: 8). Ziel aller digitalen Kommunikation ist die Vereinfachung beziehungsweise das „Bequemer-Machen“.

**A**uch die befragten Experten teilen diese Ansicht. Sie sind der Meinung, dass Kommunikation zwischen Unternehmen, Kunden, Zulieferern und Maschinen mittelfristig fast vollständig digital ablaufen wird. Bei der digitalen Kommunikation gehe es allerdings nicht nur um die konventionellen Wege, sondern auch darum, neue Prozesse zu erkennen: „Es geht nicht um Facebook und Twitter oder Google, sondern (es geht) darum, dass mittelfristig alles auf digitaler Kommunikation beruht, was wir heute nicht einmal als kommunizierenden Gegenstand oder Prozess ansehen“, sagt Haselbeck.

**L**angsam, aber sicher, werden in Unternehmen analoge und geschlossene Kommunikationsprozesse in digitale, offene Prozesse überführt. Der PR-Berater Sascha Stoltenow ordnet die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen auf zwei Ebenen ein: inhaltlich und organisational. Die inhaltlichen Veränderungen beziehen sich zum Beispiel auf die Verwendung neuer Werkzeuge und Kanäle, die organisationale Ebene beschreibt die Entstehung neuer Prozesse. Diese Prozesse betreffen nicht nur die Struktur der internen und externen Kommunikation, sondern können auch neue Berufsrollen und neue Kompetenzen, sowie neue Geschäftsmodelle und Werkzeuge, ausbilden, so Duckwitz. Man spricht hierbei von einem ganzheitlichen Wandel der Unternehmenskommunikation.



## Ergebnisse auf einen Blick – Was bedeutet „Digitalisierung der Kommunikation“?

- ▶ Mittelfristig wird die Kommunikation zwischen Unternehmen, Kunden, Zulieferern und Maschinen digital ablaufen - es entsteht ein ganzheitliche Wandel der Unternehmenskommunikation.
- ▶ Neue, digitale Kommunikationsprozesse schaffen neue Werkzeuge, Geschäftsmodelle, Berufsrollen und damit neue Kompetenzen.

# Chancen und Risiken

Wird in der Öffentlichkeit über die Digitalisierung diskutiert, kristallisieren sich zumeist zwei Gegenpole heraus: Die einen sind begeistert, andere sehen die Entwicklungen kritisch. Denn wie jede Veränderung, ruft auch das digitale Zeitalter Ängste hervor: Geht mein Arbeitsplatz dadurch verloren? Wo werden meine Daten gespeichert und sind sie sicher? Müssen wir im Unternehmen alle Wertschöpfungsketten ändern?

Wettbewerber digitalisieren Prozesse. Die Technik bringt neue Produkte in immer kürzeren Abständen hervor. Und auch die Kunden leben im digitalen Zeitalter und verändern damit ihre Wünsche und Erwartungen. Deshalb kann Abschottung nicht die richtige Reaktion auf die Ängste sein. Stattdessen sollte man auf die Vorteile blicken. Beispiele wie der Kodak-Konzern, der den Wechsel zur digitalen Fotografie „verschlafen“ hat und Nokia, die nicht rechtzeitig auf den Touchscreen-Zug aufgesprungen sind, zeigen, wie wichtig es ist, Veränderungen zu erkennen und sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Das eigene Innovationspotenzial sollte erkannt, genutzt und an langfristige Strategien gekoppelt werden (vgl. Uebnickel, 2016: 8). Diese Aufgabe verlangt einem Unternehmen einiges ab.

„Risiken sehe ich in erster Linie darin, dass viele Unternehmen nicht begreifen, dass ‚digital‘ keine reine Technologie (...) ist, die man in irgendeiner Form implementiert, sondern eine komplett neue Denk- und Vorgehensweise.“

(Franken)

Die Berater sind sich einig, dass die Digitalisierung „ein gewaltiges Lernprojekt“ darstellt. Denn sie muss ganzheitlich betrachtet werden, um wirksam zu sein. Sie ist kein Projekt der IT-Abteilung. Sie sollte sich auf alle Bereiche eines Unternehmens und dessen Philosophie und Kultur auswirken: auf Strategie, Zukunftsorientierung, Kommunikationsprozesse, Denk- und Vorgehensweisen (vgl. Deloitte, 2013: 8).

In einer Befragung des BDI/PwC-Mittelstandspanels gibt ein Viertel der befragten Unternehmen die Qualifikation der Belegschaft als eine besonders große Herausforderung der Digitalisierung an (vgl. PwC, 2015: 28). Hierzu sind sich auch die befragten Experten weitestgehend einig.



Die Beraterin Dr. Amelie Duckwitz konnte bei ihrer Arbeit in mittleren Unternehmen feststellen, dass oft das Grundverständnis bezüglich Social Media und digitalen Neuerungen in der Belegschaft fehlt. Auch der Wissensmanagement-Berater Sebastian Thielke ist der Ansicht, dass Mitarbeiter zuerst ein gewisses „Fähigkeiten-set“ im Umgang mit digitalen Medien erlernen müssen, damit ein Digitalisierungsprozess erfolgreich sein kann. Haselbeck fügte hinzu, dass für viele Personen und Firmen aus dem Mittelstand die digitale Entwicklung oftmals „noch viel zu weit weg“ wirkte. Generell fehle es häufig an Zeit und Personal, um sich mit dem Thema auseinander zu setzen.

Ähnlich lautet die Einschätzung des Kommunikationsberaters Mike Schnoor. Er sieht viele Unternehmen in alten Kommunikationsmustern gefangen. Besonders Online- und Social-Media-Marketing stünden bei Vielen nicht in der Strategie, obwohl seit Jahren via E-Mail und Social Networks kommuniziert würde. Gründe für diese Widersprüchlichkeit sind seiner Meinung nach fehlende Kompetenzen, unflexible Mitarbeiter und die Scheu davor, externe Berater oder Agenturen zu Rate zu ziehen.

Der Mittelstand scheint sich somit noch immer in einem Zwiespalt zwischen Zustimmung und Ablehnung der Digitalisierung zu befinden. Aktuell gehe es dem Mittelstand vielleicht auch „zu gut“, meint Haselbeck. Er befürchtet, dass viele Unternehmen die Entwicklungen verschlafen könnten, weil sie sich nicht aus ihrer Komfortzone bewegen möchten.

Eine Statistik des Wirtschaftsrates aus dem Jahr 2014 zeigt, dass Unternehmen, die sich trotz der großen Herausforderungen auf neue Technologien eingelassen haben, ihren Umsatz um 15 Prozent steigern konnten. Nina Hugendubel, Geschäftsführerin des Familienbetriebs Hugendubel, sagte im Interview im März 2017 mit digitaler-mittelstand.de zurecht „Wer erfolgreich sein will, muss bereit sein sich zu verändern. Wir hinterfragen unser Geschäftsmodell immer wieder aufs Neue: Was können wir besser machen? Welche Trends sind derzeit wichtig? Und was wollen unsere Kunden überhaupt? Diese Fragen sind überlebenswichtig für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.“ (Zitat vgl. Quirin, 2017) Die Digitalisierung birgt also die Chance zum Wachstum, wenn sich Unternehmen aktiv mit möglichen und nötigen Veränderungen und der Zukunft beschäftigen.

Viele Experten sehen in der digitalen Kommunikation besonders die Chancen. Denn derzeit dezentralisieren sich Unternehmen immer mehr, ausgelöst durch Globalisierung, Technologisierung und Optimierung. Aus strategischen oder logistischen Gründen können sich Abteilungen aus Mitarbeitern zusammensetzen, deren Büros deutschlandweit oder weltweit verteilt sind. Der digitalen Kommunikation wird hier die Aufgabe zuteil, nahtlos und einfach über Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen hinweg zu kommunizieren. Somit können dezentrale Einheiten leichter in Kommunikations- und Arbeitsprozesse eingebunden werden, um „ohne graduelle Abstufung“ den gleichen Zugang zu Informationen bekommen, so Thielke. Somit kann sogar eine „kollektive Intelligenz“ – zwischen Abteilungen, Mitarbeitern, Handelspartnern oder Zulieferern - entstehen (vgl. Degenhart, 2015: 58).



### **Ergebnisse auf einen Blick –** Chancen und Risiken

- ▶ Existenzielle Ängste von Mitarbeitern und Führung bilden oftmals eine große Blockade.
- ▶ Die Qualifikation der Belegschaft wird häufig als große Herausforderung empfunden.
- ▶ Digitale Kommunikation ermöglicht einen nahtlosen Informationsaustausch auch dezentral.
- ▶ Wichtig: „Digital“ ist keine Abteilung, sondern ein ganzheitliches Unternehmensprojekt.

# Digitales Marketing im Mittelstand: Stand der Dinge

Ein Teil des unternehmensübergreifenden „Lernprozesses Digitalisierung“ betrifft das Marketing. Der Werbedruck auf die Verbraucher steigt. Eine Folge ist, dass klassische Werbung in Form von „Kauf-mich-Botschaften“ kaum noch wahrgenommen werden. Die Konsumenten können einen einzigen Wunsch mit einer Fülle an Angeboten befriedigen, sodass die Unterschiede zwischen den einzelnen Angeboten immer geringer erscheinen (vgl. Lembke, 2015: 63). Auch die ständige Verfügbarkeit einer Vielzahl von Produkten und Marken im neuen, dynamischen und digitalen Markt fordert das Marketing heraus, sich zu verändern, um die Produkte und Dienstleistungen an den Mann oder an die Frau zu bringen. Es reicht nicht mehr aus, auf Nachfrage zu reagieren. Die Wünsche der Zielgruppen müssen genau erkannt, analysiert und bedient werden. Die Produkte müssen heute so vermarktet werden, dass sie emotionalen Mehrwert bieten und selbst Nachfrage produzieren (vgl. ebd.). „Glaub mir!“ statt „Kauf mich!“, auf diese Aussage spitzt die Agentur Artundweise GmbH in einem Fachartikel zu, der sich recht einfach zusammenfassen lässt: „Kundenkommunikation ist immer seltener Werbung“ (Höchse-Heemath, 2016).

Anstelle klassischer Werbung können journalistische und erzählerische Inhalte treten. Laut Geisler geht es darum, die Zielgruppen mit Geschichten bei ihren Bedarfslagen abzuholen. Das Stichwort für diese Art der Kundenkommunikation lautet „Content Marketing“. Ein Instrument innerhalb dessen ist beispielsweise das sogenannte „Storytelling“.

## Content Marketing

Beim Content Marketing geht es nicht um klassische Werbebotschaften, sondern um interessante, nützliche oder amüsante und qualitativ hochwertige Inhalte, die für die Zielgruppe erstellt werden. Ziel ist es, mögliche Kunden auf das Unternehmen beziehungsweise Produkt aufmerksam zu machen (vgl. [Onlinemarketing.de](http://Onlinemarketing.de) (o.J.)).

Im Online-Marketing hat es bereits eine Wende gegeben: Hin zu einer Betrachtung der Wertschöpfungsprozesse aus Kundensicht. Digital-Berater Robert Franken erklärt, dass im Vergleich zu traditionellen Kommunikationsprozessen, die häufig an den Bedürfnissen des Absenders ausgerichtet waren, digitalisierte Kommunikationsprozesse den Nutzer in den Mittelpunkt stellen. Neue Prozesse müssen demnach unbedingt auf die Bedürfnisse der Nutzer hin gestaltet sein. Man sollte somit darauf achten, was Kunden brauchen und möchten. Hierin liegt die Chance, neue Geschäfte zu generieren und sich so vom Wettbewerb durch neue Serviceleistungen und Produkte zu unterscheiden. Trotzdem steckten noch zu viele Mittelständler „in der klassischen Werbelogik“ fest, so Geisler.

„Die Nutzungsgewohnheiten haben sich gewandelt und wandeln sich immer noch (...) darauf muss sich das Unternehmen in der Marketingkommunikation einstellen“ (Duckwitz)

Simone Wieland mahnt, die Unternehmen müssen sich darüber bewusstwerden, dass sie mit dem „Wir-kontrollieren-Informationen-Konzept“ immer noch auf eine „kommunikative Einbahnstraße“ setzen, die es im Zeitalter digitaler Kommunikation aber nicht mehr gebe. Stattdessen sei mit „Gegenverkehr“ (durch Kunden, Unternehmen, etc.) zu rechnen. Das digitale Content-Marketing sei in der Pflicht, mit dem Kunden in einen Dialog zu treten. Denn mehr denn je kann der Kunde zum sogenannten Ko-Produzenten (vgl. Pfeiffer, 2015: 168) werden. Themen wie Echtzeit-Kommunikation, beispielsweise über Social Media-Accounts, werden wichtiger (ebd.: 169). Besonders im Marketing kann die Verbindung von Kundenkommunikation und digitaler Interaktion einen Mehrwert bieten (vgl. Mittelstandsinitiative, 2015: 83). Im Jahr 2014 hat das Unternehmen Haribo beispielsweise auf Basis von 30.000 Kommentaren und 100.000 Abstimmungsbeiträgen, eine „Fan-Edition“ mit sechs neuen Gummibärchen-Geschmacksrichtungen entwickelt. Die Interaktion zwischen den Konsumenten und Haribo wurde intensiviert und die Akzeptanz des Produktes erhöht (vgl. Pfeiffer, 2015: 169).

Digitales Marketing kann nur dann funktionieren, wenn die gesamte Organisation darauf ausgerichtet wird, so Geisler. Es reicht nicht aus, an einzelnen Stellschrauben zu drehen, wie zum Beispiel Software-Lösungen zu initiieren, sondern es bedarf eines durchdachten Change Managements. Beispielsweise betrifft eine digitale Marketingstrategie nicht nur die Marketingabteilung, sondern fordert ein Zusammenspiel aus IT, Führung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Kundenbeziehungsmanagement und anderen Funktionsbereichen.



### **Ergebnisse auf einen Blick – Digitales Marketing: Stand der Dinge**

- ▶ Klassische „Kauf-mich-Botschaften“ werden kaum noch wahrgenommen.
- ▶ Der Kunde steht (quasi als Koproduzent) im Zentrum der Wertschöpfungskette: Seine Wünsche müssen genau erkannt, analysiert und bedient werden. Es reicht nicht mehr aus, auf Nachfrage zu reagieren. Nachfrage muss selbst kreiert werden (bspw. durch emotionalen Mehrwert).
- ▶ Echtzeitkommunikation, Storytelling und Content-Marketing werden auch für das Marketing von KMU immer wichtiger.

# Organisation der digitalen Kommunikation

Unternehmer kleiner und mittlerer Unternehmen sind oft innovativ und traditionsbewusst, zählen allerdings selten zu den „First Movern“. Meist wird zunächst aus sicherer Entfernung beobachtet und abgewartet (Deloitte, 2014: 6). Die große Frage, die sich irgendwann stellt: wie anfangen?

Die Herausforderung besteht darin, die Ergebnisse aus den Beobachtungen in ein Handlungskonzept zu übersetzen. Man hat positive und negative Beispiele analysiert und Schlüsse daraus gezogen. Es ist allerdings nicht ratsam, alle Neuerungen auf einmal umsetzen zu wollen. Wenn diese nicht in die Kultur des Unternehmens passen oder den Mitarbeitern keine absehbaren Vorteile bringen, können sie nicht erzwungen werden. Die strategische Zusammenführung von Innovation und Tradition muss behutsam und durchdacht vollzogen werden (vgl. ebd.: 6).

Nicht nur durch die Beobachtung anderer Unternehmen können Rückschlüsse gezogen werden, wie man das eigene Unternehmen digitalisieren könnte. Auch in den Reihen der eigenen Mitarbeiter können Ideen zur Digitalisierung aufkommen beziehungsweise deren Aufkommen gefördert werden. Es wird hierbei von zwei Arten von Treibern gespro-

chen: Externe Treiber entstehen aus dem Unternehmensumfeld, zum Beispiel gesetzliche Veränderungen, technologische Neuerungen, Anforderungen der Kunden. Interne Treiber sind direkt im Unternehmen verankert. Beispielsweise machen Mitarbeiter die Vorschläge zur Verbesserung von Prozessen (vgl. ebd.: 8). Eine Befragung der Unternehmensberatung Deloitte ergab, dass in zwei Fünfteln der befragten Unternehmen interne Treiber die Neuerungen bewirken (vgl. ebd.: 10). Es ist daher ratsam, die Mitarbeiter von Anfang an in den Transformationsprozess einzubinden.

Die Analyse des Marktes, der Kundenwünsche, der technologischen Neuerungen und der eigenen Innovationsmöglichkeiten, stellen die Führungskräfte vor folgende Themen: Digitales Know-how, technisches Grundverständnis, Motivationsfähigkeit, Risikobereitschaft und ein disruptives Vorgehen (vgl. Becker, 2015: 11f.). Es sind hohe Anforderungen, die die Digitalisierung stellt. Umso wichtiger ist ein unternehmensübergreifender Austausch, damit auch die Führungskräfte von allen Stellen mit Ideen und möglichen noch unentdeckten Potenzialen versorgt werden.



„Wissen wird zum Rohstoff, der sich vermehrt, wenn man ihn teilt.“

(Degenhart, 2015: 58)

In den eigenen Reihen können jede Menge guter Ideen geboren werden, doch sie müssen auch Wege finden, gehört zu werden. Eine gute Kommunikationsinfrastruktur wird damit immer wichtiger. Wenn Mitarbeiter sich beteiligen können, und sich auch über Unternehmensgrenzen hinweg auf dem Laufenden halten können, kann das die Motivation steigern und auch in der Führungsebene Entlastung schaffen.

Das klassische Konkurrenzdenken und Arbeiten in Silos scheint für die Arbeitswelt in der Digitalisierung ein veraltetes und nicht praktikables Modell zu sein. Konkurrenzdenken und Wissen als Macht zu verstehen, erstickt kreative Prozesse im Keim (vgl. Degenhart, 2015: 58). Für einen reibungslosen Austausch sei das Arbeiten in Silo neben Silo unbedingt zu vermeiden, so Franken.

Haselbeck ist der Meinung, dass Veränderungen im Innern eines Unternehmens beginnen müssen, um eine authentische Wirkung nach außen erzielen zu können: „Ich denke nicht, dass man sich nach außen als innovativ und ‚4.0‘ geben kann, wenn intern alles so funktioniert wie immer“ sagt Haselbeck. Diese Meinung vertritt auch Geisler und merkt an, dass die Unternehmen „ganz bewusst einen Kommunikationsstil suchen“ und diesen nach außen und innen tragen sollten.

Soziale Medien haben das Potenzial, Unternehmen zu öffnen. Wo früher der Pressesprecher oder die Marketingchefin mit dem Geschäftsführer darüber entschieden hat, wann und in welchem Kanal eine Botschaft auftaucht, sind Mitarbeiter heute Teil der externen Kommunikation. Sie werden zu Multiplikatoren der Unternehmensthemen. Allerdings: Trotz der digitalisierten Kommunikation geht Stoltenow davon aus, dass persönliche Beziehungen auch in Zukunft die „Herzkammern“ der Kommunikation seien – die neue Mediennutzung würde aber die Beziehungen verändern.



## Ergebnisse auf einen Blick – Organisation der digitalen Kommunikation

- ▶ Mitarbeiter können als interne Treiber die Digitalisierung vorantreiben. Dafür müssen sie untereinander und nach außen gut vernetzt sein, so können sie sich auf dem Laufenden halten und nahtlos kommunizieren.
- ▶ Es lohnt sich digitale Neuerungen anderer Unternehmen zu analysieren und hieraus Schlüsse auf das eigene Unternehmen zu ziehen.

# Von unten nach oben oder von oben nach unten?

Bei der Frage zur Organisation der digitalen Kommunikation ist das Meinungsbild unter den Experten recht homogen. Sie sehen das Top-Management und die Unternehmensführung in der Verantwortung, den Digitalisierungsprozess anzustoßen, mitzutragen, als Vorbild zu agieren und die Mitarbeiter zu motivieren. Bei der Frage nach Bottom-Up- oder Top-Down-Ansätzen wird der letztgenannte oder eine Mischform präferiert. Die Chefs sollten sich nicht darauf verlassen, dass die Initiative von Mitarbeitern ausgeht, auch wenn sie diese als „Digital Natives“ ansehen. „Ein Praktikant genügt nicht“, sagte Leila Summa, Geschäftsführerin der Xing Marketing Solutions GmbH bei einem Vortrag Ende 2016. Ebenfalls unterscheidet die Expertin zwischen zwei Führungstypen: dem Manager und dem Leader. Summa sagt: „Unternehmen, die erfolgreich sein möchten, setzen auf Leadership anstatt nur auf Management“.

In vielen Industrieunternehmen herrschen noch feste Regeln: Arbeitsteilung, starre Entscheidungsstrukturen und klare Hierarchien. Die Kommunikation läuft vertikal durch die Abteilungen. Diese Grenzen werden oftmals kommunikativ nicht verlassen, meint Elmar Degenhardt, Manager und Vorstandsvorsitzender der Continental AG, in einem Fachbeitrag 2015 zu den Veränderungen in der Fahrzeugtechnik durch digitale Neuausrichtungen. In diesem

Kontext könnte die Digitalisierung der Kommunikation eine „enthierarchisierende Wirkung“ erzielen und das „Unternehmensnetzwerk innerhalb und außerhalb neu konfigurieren“, sagt Stoltenow. Besonders für Unternehmen mit fest etablierten Kommunikationsstrukturen stellt dies eine große Herausforderung dar. Die hierarchischen Formen können auch aufgebrochen werden, indem die „jungen Wilden“ der neuen Generation direkt eingefangen werden, um gemeinsam mit ihnen zu lernen (vgl. Mittelstandsinitiative, 2015: 9).

Neue Stellen im Zuge der Digitalisierung zu schaffen, kann ebenfalls sinnvoll sein. „Chief Network Officer“ oder „Chief Social Worker“ gibt es bereits als Berufsbezeichnungen (Lembke, 2015: 68). Allerdings warnt Leila Summa, dass es mit einer solchen Stelle nicht getan sei. Sie sieht die Gefahr, dass die Digitalisierung mit dem neuen Mitarbeiter als abgeschlossen betrachtet werde. Schnoor ist der Meinung, dass es hilfreich sein kann, einen „Chief Digital Officer“ einzustellen, der die Prozesse managen soll. Diesen Job könnte jedoch kein IT-Manager oder gar der Systemadministrator übernehmen, sondern hier sei ein „Prozessoptimierer und Change-Manager“ gefragt.



Der Reifenhersteller Continental beispielsweise adaptiert die drei Phasen des Produktzykluses, Invention, Innovation und Implementierung, um neue Projekte und Innovationen zu initiieren. Dadurch kann er die Mitarbeiter stufenweise durch Offenheit und Interaktion in den Prozess einbeziehen. Zum Zeitpunkt der Invention (schöpferische Phase) herrscht Hierarchiefreiheit. Das heißt: Jeder Mitarbeiter, egal welcher Position, kann Vorschläge und Ideen einbringen. Während der Innovationsphase greifen dann hierarchische Prozesse, um „offene Baustellen“ zu schließen und endlose Diskussionen zu vermeiden. Ab hier zählt gutes Projektmanagement und eine sichere Führungsebene, die Ziele und Risiken im Blick hat. In der Implementierungsphase werden dann Prozesse optimiert, Kosten gesenkt, Algorithmen ausgewertet und standardisierte Abläufe eingeübt (vgl. Degenhart, 2015: 58).

Kommunikationsinnovationen von jungen, motivierten Mitarbeitern können jedoch noch so gut sein, ohne eine „Ansage von oben“ können sie sich schnell wieder in Luft auflösen, so Duckwitz. Sie meint, eine digitale Unternehmenskultur könne sich nur dann einstellen, wenn sie auch so vorgelebt werde. Es braucht den Mut in der höchsten Entscheidungsebene, um ein Unternehmen von Grund auf zu digitalisieren. Sie schlägt einen Top-Down-Ansatz zur Initiierung des Digitalisierungsprozesses vor, der dann mit Bottom-Up Ansätzen ergänzt werden kann. Besonders wichtig sei es, so der Konsens unter den Befragten, dass keine Silos entstünden, sondern dass alle Mitarbeiter und Abteilungen gleichermaßen in den Prozess involviert seien.

„Es fängt beim eigenen Verständnis an: Was bedeutet die Digitalisierung global, wettbewerblich, psychologisch für das eigene Unternehmen? Es fängt damit an, dass bei den Führungskräften ein Verständnis dafür herrscht, was eigentlich auf sie zukommt.“

(Haselbeck)



### Ergebnisse auf einen Blick – Von unten nach oben oder von oben nach unten?

- ▶ Für Führungskräfte ist es weder sinnvoll die Mitarbeiter mit Neuerungen zu übergehen, noch die Mitarbeiter mit ihren Innovationsideen alleine zu lassen, ohne die Ideen strategisch zu kanalisieren.
- ▶ Ein Top-Down-Ansatz der durch Bottom-Up-Elemente ergänzt wird, erscheint sinnvoll.

# Digitale Werkzeuge

Die Chance auf einen unternehmensinternen Kommunikationserfolg steigt dann, wenn neue Kommunikationsprozesse bewusst und kollektiv etabliert werden. Ähnlich wie sich Projektteams zu wöchentlichen Meetings oder Telefonkonferenzen treffen, muss die digitale Kommunikation eine Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag werden. Sebastian Thielkes Erfahrung nach, sei die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle gar die Grundlage, auf der mittlere Unternehmen den Umgang mit der Digitalisierung lernen könnten.

Doch die Digitalisierung der Kommunikation birgt auch Stolpersteine. Ein typischer Fehler kann eine zu hohe Einstiegshürde für die Mitarbeiter oder Nutzer sein. Diese sollte möglichst niedrig-schwellig gehalten werden, damit sich schnell erste Erfolge einstellen. Typische Hürden sind die Beteiligung vieler Mitarbeiter ohne Moderation der Diskussion und der Ideenfindung, langwierige Entscheidungsprozesse und hohe Kosten. Die Einführung neuer Kommunikationssysteme ist nicht einfach mit ein paar Workshops getan. Die Mitarbeiter müssen erst einmal bereit sein, über den neuen Kanal zu kommunizieren. Dazu muss der Nutzen des neuen Kanals klar sein. Duckwitz geht daher davon aus, dass in Zukunft „Train the Trainer“-Workshops wichtiger werden, um Mitarbeiter zu sogenannten „Digitalbotschaftern“ weiterzubilden.

Am besten können neue Kommunikationsprozesse etabliert werden, wenn Kanäle verwendet werden, die Mitarbeiter ohnehin bereits im Alltag verwenden. Freiräume hinsichtlich der Wahl der

Kommunikationswege erlauben Mitarbeitern, nach Belieben miteinander zu kommunizieren. Eine zu starke Verschmelzung von privaten und beruflichen Kommunikationswegen kann jedoch dazu führen, dass im Alltag nicht mehr zwischen diesen beiden Ebenen unterschieden wird, Stichwort: „always on“ - digitaler Stress.

„Bestimmte Kommunikationsmittel sind heute einfach normal. Unnormal ist es, dass ich, sobald ich auf die Arbeit gehe, mit solchen Tools nicht mehr arbeiten kann.“ (Haselbeck)

Neue Kommunikationsprozesse sollten transparent sein und so auch kommuniziert werden. Diese schaffen somit auch Informationsvorsprünge und beispielweise einen schnelleren und intelligenten Kundenservice, so Stoltenow. Allerdings werden im Einzelfall genaue Abwägungen mit Fragen der Datensicherheit und des Arbeitsrechts notwendig sein.

Dass es hinsichtlich der digitalen Kommunikation im Mittelstand noch viele Defizite gibt, darüber sind sich die Experten einig. Der Mittelstand sei zwar, so Thielke, was Automatisierungen angehe, ziemlich vorne dabei, hinke jedoch besonders in der Vernetzung der Mitarbeiter und der Digitalisierung der Arbeitsplätze hinterher.



## Ergebnisse auf einen Blick – Digitale Werkzeuge

- ▶ Um eine digitale Unternehmenskommunikation bestmöglich zu integrieren, macht es Sinn, Werkzeuge zu verwenden, die den privat genutzten ähneln oder sogar gleichen. So ist gewährleistet, dass Kunden und Mitarbeiter diese auch nutzen.

# Kommunikation als Service

Der Suchmaschinenriese Google und seine Wettbewerber strukturieren nicht nur Informationen neu, sondern auch die Service-Bemühungen vieler Unternehmen. Immer mehr Kunden wenden sich bei Fragen – egal ob vor oder nach der Kaufentscheidung – nicht mehr unmittelbar an die Unternehmen, sondern nutzen das Suchfeld von Google & Co..

In den Köpfen der Kunden hat sich die Erwartungshaltung grundlegend verändert: Es wird nicht mehr darauf gewartet, dass die Unternehmen Informationen aufbereiten und sie dem Kunden zutragen (Push). Stattdessen suchen die Kunden das Netz nach Informationen ab, die ihre Bedürfnisse zum jeweiligen Zeitpunkt befriedigen können (Pull). Wird der Kunde nicht direkt beim Unternehmen fündig, sucht er woanders. Um sich im Wettbewerb durchzusetzen, muss der eigene Service oder das eigene Produkt im Internet sichtbar sein (vgl. Lembke, 2015:63). Hierzu bedarf es einer intelligenten Auswertung von Daten und einer Optimierung der Online-Angebote, so dass diese von der Zielgruppe gefunden werden. Dazu ist es wichtig, diese und deren alltägliche Kommunikationswege und Suchbegriffe zu kennen, erklärt Duckwitz.

Klassische Marketingformen wie Werbespots im Fernsehen oder Anzeigen in Fachmedien, verlieren in diesem Szenario an Relevanz und sollten Prozessen weichen, die stärker transaktions- sowie serviceorientiert und personalisiert sind.

Haselbeck formuliert hierzu drastisch: „Wer Twitter nicht als bi-direktionalen Kommunikationsweg versteht oder sich alleinig auf klassische Hotlines verlässt, der existiert für viele Kundenbereiche schon gar nicht mehr.“

Erfolgreiche Marken nutzen den Pull-Effekt, indem sie eine Art „Community“ schaffen in der jeder Konsument zum Botschafter wird. Die Nutzung verschiedener Kommunikationswege und deren Vernetzung miteinander ist daher äußerst wichtig.



## Ergebnisse auf einen Blick – Kommunikation als Service

- ▶ Die Kundenkommunikation verschiebt sich von Push zu Pull - das bedeutet: Kunden suchen selbst entsprechend ihrer Bedürfnisse nach Informationen anstatt hauptsächlich Werbeaussagen zugesandt zu bekommen.

# Zehn Marketing-Trends

## 1. Auch der digitale Kunde ist König

Wichtiger Tipp fürs B2C-Marketing: Der Kunde ist nach wie vor König. Heute sogar mehr denn je. Die Frage ist nicht mehr, wie bekomme ich mein Produkt an den Mann oder die Frau, sondern was möchte n und brauchen meine Kunden? Dies betrifft nicht nur das Produkt selbst und dessen Preisgestaltung, sondern auch viele Service-Leistungen wie etwa Beratung. Gerade im digitalen Bereich möchten es die Kunden so einfach wie möglich haben und durch die Konkurrenz sind Unternehmen darauf angewiesen, diesen Wunsch nach Möglichkeit auch zu erfüllen (vgl. Internetworld, 2017).

## 2. Chatbots

Chatbots antworten automatisiert auf häufig gestellte Fragen dank künstlicher Intelligenz. Siri (iPhone) und Amazon Echo zeigen, wie es gehen kann. Vor allem für einfache Kundenanfragen, beispielsweise zu Öffnungszeiten, lassen sich Chatbots nutzen. Sie bieten den Vorteil, dass der Kunde nicht lange auf die Antwort warten muss. Gute Chatbots sind dabei auch durchaus lernfähig. Wichtig ist dabei, dass der Chatbot nie vorgeben sollte, er sei ein Mensch (vgl. Steinbrenner, 2016).

## 3. Content Advertising

Dass Content Marketing traditionelle Werbung oft ablöst, scheint bereits in vielen Köpfen angekommen zu sein. Hierdurch droht jedoch inzwischen, abhängig vom Themenbereich, ein Überangebot an Inhalten. Aus diesem Grund heißt es 2017 nicht nur Content Marketing, sondern auch Content Advertising. ADas bedeutet, dass gute Inhalte beworben werden, um Aufmerksamkeit zu gewinnen. Als besonders geeignet wird hierzu das so genannte Native Advertising gesehen. Hierbei geht es vor allem darum, die Unternehmensinhalte auf natürliche Weise in die Umgebung (soziale Netzwerke, Magazine, Webseiten, etc.) zu integrieren (vgl. ebd.),

## 4. Gamification

Unter Gamification versteht man die Nutzung von spielerischen Elementen in anderen Zusammenhängen. Solche Elemente bieten mehrere Vorteile: Zum einen werden sie oft trotz Werbeeffekt genutzt, da sie einen gewissen Unterhaltungswert versprechen. Zum anderen schafft das „Spiel“ eine persönliche Bindung zum Kunden. Klassische Beispiele sind etwa Gewinnspiele oder Treuepunktprogramme. Die Digitalisierung bietet jedoch auch hier eine Vielzahl neuer Möglichkeiten. Beispielsweise können mit Hilfe kleiner Spiele Gutscheine freigespielt werden, man kann sich mit Hilfe von Fitness-Aps selbst oder Freunde übertreffen, ein Puzzle lösen (hinter dem sich z.B. das neueste Produkt befindet), an Design-Wettbewerben teilnehmen oder auch eine regionale Schnitzeljagd mit Hilfe des Handys wäre denkbar. Besonders empfehlenswert ist es, einen interaktiven Aspekt zu integrieren, bei dem die Kunden mit anderen Kunden oder Mitarbeitern in Kontakt kommen (vgl. von Schmeling, 2017).

## 5. Immersive Content

Ein weiterer Trend ist der sogenannte immersive Content, also Inhalte, in die der Kunde „hineintauchen“ kann. Mittendrin statt nur dabei heißt hier die Devise. Möglich machen das Technologien wie Virtual Reality (VR) oder Augmented Reality (AR). Diese Technologien werden bisher vor allem in der Spiele-Industrie (bspw. Playstation VR oder Pokemon GO) verwendet, bieten jedoch auch fürs Marketing ein großes Potenzial (vgl. Steinbrenner, 2016).

## 6. Influencer 2.0

Vom Blogger zum Social Influencer: Zu vielen Themen gibt es im Social Web Nutzer mit besonderer Expertise und die besonders wahrgenommen werden, so genannte Influencer. Sie zu identifizieren und mit ihnen zusammenzuarbeiten, kann auch für KMU eine sehr sinnvolle Strategie sein. Dabei sollten Glaubwürdigkeit und Transparenz vor Reichweite gehen.

## 7. Messenger

Nicht nur soziale Netzwerke wie Facebook, sondern auch Messenger wie WhatsApp oder Snapchat bieten Marketing Möglichkeiten. So können Kunden sich per WhatsApp für eine Beratung melden oder einen Newsletter abonnieren. Und auch für manche KMU eignet sich Snapchat für Blicke hinter die Kulissen, gerade wenn der Mensch und nicht das Produkt im Mittelpunkt stehen soll (vgl. ebd.).

## 8. Mobile first

Da inzwischen 70 und 80 Prozent aller Seitenaufrufe von Smartphones stammen, ist eine Optimierung der eigenen Website für diese Bildschirme unerlässlich. Das Stichwort hierzu lautet Responsive Design. Google führte vor kurzem den Mobilindex ein: Das heißt, die Suchmaschine bewertet zuerst die mobile Seite und schaut danach erst, ob es auch eine Desktopversion gibt. Auch Bilder und Texte sollten entsprechend angepasst werden. Bei-

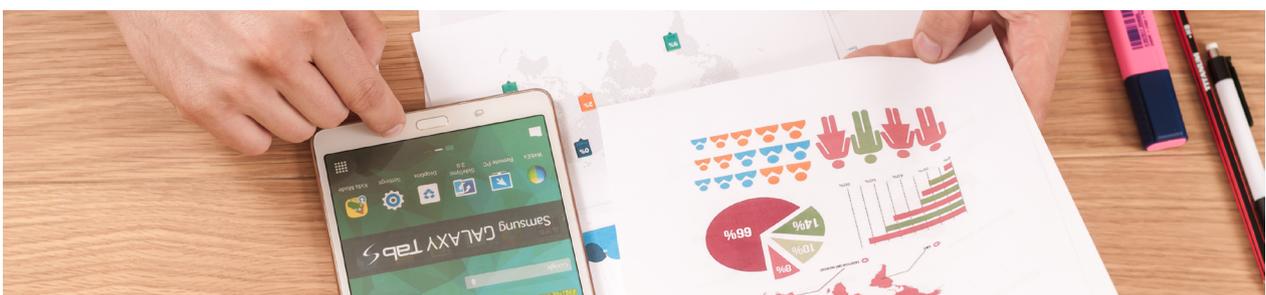
spielsweise können für mobile Seiten extra kurze Textversionen bereitgestellt werden. Außerdem hat Google vor kurzem den neuen Webstandard AMP veröffentlicht, welcher Webseiten besonders schnell machen soll (vgl. ebd.).

## 9. Multi-Channel-Strategie

Eine wachsende Anzahl neuer Kanälen führt zu immer mehr Berührungspunkten zwischen Kunden und Unternehmen. Der Kunde möchte die richtige Information zur richtigen Zeit an seinem aktuellen „Berührungspunkt“, beispielsweise Facebook, WhatsApp oder GoogleMyBusiness. Hierfür ist es wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was in welchen Kanälen erwartet wird und die entsprechenden Informationen dort anzubieten. Wichtige Informationen, etwa kurzfristig geänderte Öffnungszeiten, sollten generell auf allen Kanälen veröffentlicht werden. Automatisierte Kommunikationsprozesse können hierzu hilfreich sein (vgl. Philipp, 2017).

## 10. Visualisierung

Weg vom Text, hin zum Bild. Die Onlinekommunikation wird immer stärker visuell. Dies meint nicht nur klassische Videos und Fotos, sondern auch Symbole, Icons, Skizzen (animierte) Informationsgrafiken oder Erklärvideos (vgl. Steinbrenner, 2016).



# Was bringt die Zukunft?

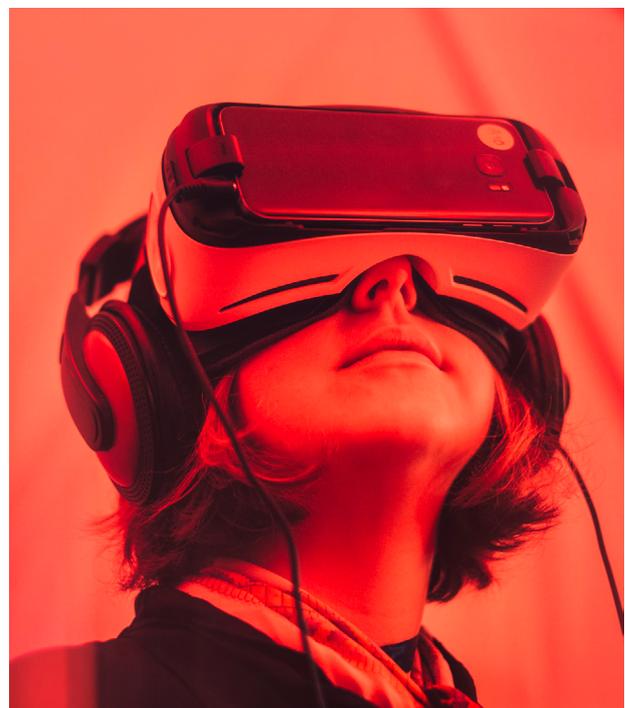
Mit der Entstehung des World Wide Webs begann eine Revolution technologischer und kultureller Prozess, heute spricht man auch von der vierten industriellen Revolution. Social Media und mobiles Internet haben unsere Kommunikation entscheidend geprägt, genauso wie unsere Alltags- und Arbeitswelt. Doch wie geht es weiter, ist die Geschichte der Digitalisierung gar schon bald auserzählt? Kann sie weiterhin neue Formen hervorbringen (vgl. z-punkt, 2014: 6)?

Dass die Geschichte der Digitalisierung noch lange nicht zu Ende ist, sind sich die befragten Experten einig. Sie gehen von weiteren Zuspitzungen aktueller Entwicklungen sowie von einer stärkeren Zusammenführung verschiedener Kommunikationstechnologien aus. Im Bereich der Kommunikationswege, geht man davon aus, dass die Botschaft an Relevanz gewinnt und der Kanal, über den sie getragen wird, eher zweitrangig wird. Dies liege, laut Duckwitz, unter anderem daran, dass zwischen den einzelnen Endgeräten nicht mehr so stark unterschieden werde. Dies sei ein Prozess, auf den sich Kommunikatoren einstellen müssten und der alle Medienschaffenden prägen wird. Geisler geht davon aus, dass die Unternehmenswebsite an Wichtigkeit verlieren wird. Dadurch wird es schwerer, mit einem eigenständigen Kommunikationsangebot die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Umso wichtiger wird es für Unternehmen, Prozesse zu schaffen, die gleiche Botschaften über mehrere Kanäle verteilen können.

Die „überbordende Transparenz“ der sozialen Medien könne bei den Nutzern außerdem dazu führen, dass Nutzer sich in geschlossene Räume zurückziehen, in denen Unternehmen bewusst der Zugang verwehrt ist. Stoltenow spricht hierbei von einem „Rückzug in die digitale Privatheit“. Ein Beispiel hierfür sei die App Snapchat, die sich dadurch aus-

zeichnet, dass versendete Nachrichten nicht dauerhaft gespeichert werden und Unternehmen wenig Möglichkeiten haben, Zielgruppen anzusprechen, solange diese sich nicht bewusst dafür entscheiden, dies zuzulassen. Die Auswirkungen digitaler Kommunikation auf die Unternehmenskultur sieht der Berater positiv, da Dimensionen wie sozialer Sinn oder Wertschätzung an Bedeutung gewinnen könnten. Es sei wichtig, Kommunikation nicht allein als Methode zu verstehen, um Umsatz zu generieren und Produkte zu verkaufen.

Doch auch neue Technologien der künstlichen Intelligenz, die auf den ersten Blick nichts mit klassischen Kommunikationsmitteln zu tun haben, beschäftigen die Experten: Virtual Reality, Algorithmen und Bots sind digitale Neuerungen, mit denen die Wirtschaft in Zukunft umgehen muss.



Nach Haselbeck werden in Zukunft nicht nur „sich wiederholende und stupide Aufgaben durch Algorithmen ersetzt, sondern auch immer mehr kreative Wissensarbeit“. Dies werde intensive Umstrukturierungen in Unternehmen hervorrufen und kann durchaus kritisch gesehen werden. Zugleich sieht er darin aber auch Potenziale für neue Produkte und Innovationen.

Thielke geht davon aus, dass sogenannte Smart Agents – das sind intelligente Chat-Bots, die Nachrichten automatisiert beantworten – in zukünftigen Kommunikationsstrategien eine wichtige Rolle einnehmen werden. Bots sollen automatisiert relevante Informationen für eine Person einsammeln und Netzwerke mit anderen Personen aufbauen. Der Experte geht davon aus, dass besonders die Bequemlichkeit der Menschen diese Entwicklung befeuern wird. Da weniger Zeit verwendet werde, sich ein Netzwerk aufzubauen, bleibe mehr Zeit für kreatives Arbeiten. Gleichzeitig werde es dadurch aber auch weniger Überraschungsmomente geben.

Als weiteren möglichen Zukunftstrend nennen Schnoor und Franken die Virtual Reality. Auch Facebook-Chef Marc Zuckerberg hält große Stü-

“Wenn alles funkt, Daten per Sensoren abgibt und miteinander kommuniziert: Was da noch alles für Produkte und Innovationen möglich sind! Da ist für den Mittelstand noch mehr zu holen, würde ich sagen.”

(Haselbeck)

cke auf die Fähigkeiten der neuen Technologie und geht davon aus, dass Virtual Reality verändert, wie wir zukünftig Erlebnisse und Erfahrungen teilen und miteinander kooperieren werden. Eine Virtual Reality-Brille und die sogenannte Telepräsenz könnten verändern, wie Menschen über Distanzen kommunizieren und zusammenarbeiten. Eine noch stärkere Dezentralisierung von Arbeitsprozessen wäre dann kein Problem. Damit könne die Industrie massiv beeinflusst werden und neue Geschäftsmodelle daraus resultieren. Franken sieht hier besonders große Vorteile für die Medizin oder die Psychologie, aber auch das Potenzial für Schulungen von Mitarbeitern oder Kunden wird bereits untersucht.



## Ergebnisse auf einen Blick – Was kommt?

- ▶ Digitale Kommunikation kann ein neues soziales Gefüge schaffen.
- ▶ Die Experten sehen in der Zukunft das Wachstum neuer Technologien der künstlichen Intelligenz: Virtual Reality, Algorithmen und Chatbots, sind digitale Neuerungen, mit denen die Wirtschaft umgehen werden muss.

# Bedarf für KMU und ihre Beratung

Die Ergebnisse der Experteninterviews sowie das Multiplikatorengespräch haben gezeigt, dass der Mittelstand in Deutschland auch in Marketing und Kommunikation ein enormes Potenzial hat, durch Digitalisierung effizienter, flexibler und innovativer zu werden. Durch Sensibilisierung der Verantwortlichen kann dieser Schatz gehoben werden. Wir vermitteln in der Agentur die folgenden Themen, die wir als Bedarf analysiert haben, als Inhalte unserer Vorträge und Präsentationen, Beiträge auf unserer Website, Flyern, Plakaten, Videos, Gesprächen, Social-Media-Kanälen, Newslettern und Workshops. Wichtig dabei sind praktische Beispiele sowie der Austausch von Akteuren aus den Unternehmen.

1. Einstiegsinformationen in die Digitalisierung und ihre Dimensionen.

**Unternehmerfrage:** Wo und wie sollen wir anfangen?

2. Ängste und Vorurteile gegenüber Neuerungen und Veränderungen abbauen.

**Unternehmerfrage:** Wovor genau haben ich und meine Mitarbeiter Angst? Was sind unsere Befürchtungen?

3. Informationen über das aktuelle Kommunikationsverhalten der Zielgruppen. Storytelling und Content-Marketing als neue PR-Instrumente, die Werbung immer mehr verdrängen.

**Unternehmerfrage:** Wie erreiche ich meine Kunden heute eigentlich?

4. Praxisbeispiele aus Unternehmen präsentieren, die bereits digital kommunizieren, um die Bandbreite der Digitalisierung zu präsentieren.

**Unternehmerfrage:** Was probieren die anderen? Was funktioniert gut, was nicht?

5. Seriöser Blick in die Zukunft.

**Unternehmerfrage:** Was könnte digitale Kommunikation in zehn Jahren bedeuten?

6. Kommunikationskanäle für Interne, Kunden- und Lieferantenkommunikation vorstellen und beschreiben, welcher Kanal für welches Ziel geeignet ist.

**Unternehmerfrage:** Welche Ziele möchte ich erreichen und welche Instrumente führen mich am besten dorthin?

7. Chancen und Risiken der Digitalisierung so neutral wie möglich darstellen, ohne Angst zu schüren oder Luftschlösser zu bauen.

**Unternehmerfrage:** Will mir jemand eine Software verkaufen oder ist Digitalisierung an der Stelle wirklich hilfreich?

8. In immer kürzer werdenden Innovationszyklen den Überblick behalten und Orientierung bieten.

**Unternehmerfrage:** Auf welchen großen Zug sollte ich aufspringen und was ist nur ein verrirrter Waggon?

9. Methoden zeigen, die Ideen im Unternehmen überhaupt zutage fördern.

**Unternehmerfrage:** Wie kann ich mit meinen Mitarbeitern am besten Ideen generieren?

10. Den Gedanken verwurzeln, dass Digitalisierung kein Thema für die IT-Abteilung ist, sondern als unternehmensübergreifender Change-Prozess von der Führung ausgehen und in die Unternehmenskultur eingeschrieben werden muss.

**Unternehmerfrage:** Reicht nicht unser Praktikant als Digital Native für unsere Digitalisierung?

# Handlungsempfehlungen

Wie zu erwarten war, zeichnet die Befragung ein heterogenes Bild über die Herausforderungen und Bedarfe mittlerer Unternehmen im Kontext der Digitalisierung und speziell der digitalen Kommunikation. Daher kann an dieser Stelle kein pauschales Fazit getroffen werden, das mittlere Unternehmen mit einem Katalog an Handlungsweisungen konfrontiert, die der Reihe nach abzuhandeln sind.

Der Mittelstand sollte im Kontext der Digitalisierung eigene Fragestellungen entwickeln und diese mit Hilfe von neuen Prozessen und Technologien beantworten. Der Denkprozess dazu kann weder pauschalisiert noch automatisiert werden. Um Potenziale für neue Geschäftsmodelle sowie Notwendigkeiten für Veränderungen zu entdecken, müssen sich mittlere Unternehmen kontinuierlich mit der Digitalisierung auseinandersetzen. Digitalisierung ist kein einmaliger und abgeschlossener Prozess, sondern ein anhaltender, iterativer Wandel, der sich permanent selbst überholt. Deshalb muss das Digitale als fester Bestandteil der Gesellschaft akzeptiert werden. Dieses Verständnis betrifft die eigenen Mitarbeiter bis zum Nutzungs- und Konsumverhalten der Kunden und ihren Erwartungen.

Statt einer vereinfachenden und wenig realistischen Checkliste werden abschließend drei Arbeitsbereiche benannt, die im Kontext der Digitalisierung neu durchdacht und bewertet werden sollten. Diese behandeln die Mitarbeiter, die trotz neuer Technologien nach wie vor das wertvollste Gut jedes Unternehmens sind, Marketing und Kommunikation sowie neue Wertschöpfungsprozesse. Die Beobachtungen, die in den einzelnen Arbeitsbereichen genannt werden, fassen im Kern die Erkenntnisse aus den Befragungen zusammen.

## **Arbeitsbereich Mitarbeiter:**

Mitarbeiter sind dank neuer Medien besser informiert und vernetzt als früher. Der Wissensaustausch passiert schnell und kennt keine Abteilungsgrenzen mehr. Informationsvorsprünge fallen weg. Wissen kann kaum mehr vorenthalten werden und funktioniert daher nicht mehr als Hebel im internen Machtgefüge. Mitarbeiter stellen eine neue Erwartungshaltung an die interne Kommunikation, die von ihrem Umgang mit externen Kommunikationskanälen geprägt ist. Dazu gehört unter anderem der direkte und schnelle Austausch bei einer hohen Nutzerfreundlichkeit der eingesetzten Instrumente. Auch nach außen hin verändert sich das Kommunikationsverhältnis zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Sie treten als Multiplikatoren für Unternehmensbotschaften auf. Ihre Kompetenz (oder Inkompetenz) ist dann für Kunden, Medien und für Mitbewerber sichtbar. Das erhöht den Konkurrenzdruck beim Wettbewerb um Talent und Sichtbarkeit. Eine offene Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien gewinnt an Relevanz, möchte man besonders talentierte Arbeitnehmer langfristig binden. Sie erwarten Vorbilder auf Ebene der Geschäftsführung, möchten aber gleichsam ein prägender Teil der Unternehmung sein und als solcher wahrgenommen werden. Eine sanfter Abbau von Hierarchie kann diesen beiden Bedürfnissen entgegensteuern. Aus dem abteilungsübergreifenden Austausch zwischen Mitarbeitern könnten nicht nur veränderte Kommunikationsprozesse resultieren, sondern auch Ideen zu neuen Produkten oder besserem Kundenservice. Solche Kooperationen erweitern mitunter den Horizont einer Unternehmung und können bestehende Netzwerke neugestalten. Sozialer Sinn und Wertschätzung können bei wachsendem Wohlstand sowohl intern als auch extern eine höhere Bedeutung erlangen.

## Arbeitsbereich Marketing & Kommunikation:

Das Internet ist randvoll mit Inhalten. Die Anzahl an Botschaften, die ein Mensch pro Tag wahrnimmt, wächst permanent. Gerade für mittlere Unternehmen mit begrenztem Budget für Kommunikation und Marketing wird es schwieriger, die notwendige Sichtbarkeit zu erreichen. Sie sollten daher umso genauer planen, mit welchen Zielgruppen sie in engem Austausch bleiben müssen. Deren Erwartungshaltung und Bedürfnisse müssen sie präzise ermitteln, die Botschaften entsprechend anpassen und zum richtigen Zeitpunkt über die geeigneten Kanäle senden. Ein dialogisch geprägter und serviceorientierter Ansatz kann nachhaltiger sein als schnell in Vergessenheit geratene „Kauf-mich-Botschaften“. Das gilt sowohl im B2C- als auch im B2B-Umfeld.

## Arbeitsbereich Wertschöpfung:

Die Digitalisierung fordert bereits jetzt massiv das Abstraktionsvermögen von Entscheidern und Beratern heraus.

Die Wertschöpfung kann von der Digitalisierung profitieren, indem Prozesse verbessert und beschleunigt sowie neue Märkte erschlossen werden. Mittlere Unternehmen können ihre Reise in eine immer stärker digitalisierte Zukunft starten, indem sie – regelmäßig – eine Antwort auf die folgende Frage suchen: Wie kann ein Start-up bestehend aus einem Finanzchef, einem Programmierer und einem

Designer eine Software entwickeln, die das eigene Geschäftsmodell über den Haufen wirft? Die Erwartungshaltung bei der Suche nach einer Antwort sollte nicht sein, dass man am Ende die Digitalisierung als solche versteht und abschließend beherrscht. Viel-

Niemand versteht die Digitalisierung, da sie ein hochgradig komplexer und kleinteiliger Prozess ist, der noch dazu einem konstanten Wandel unterliegt.

mehr geht es um das Training. Diese Erkenntnis sollte nicht für Frustration sorgen, sondern als Basis genutzt werden, um einen kontinuierlichen Denk-, Lern- und Handlungsprozess zu implementieren.

Ebenso sollten Unternehmen nicht darauf hoffen, dass der „Hype“ um die Digitalisierung wieder nachlässt. Das Gegenteil wird der Fall sein: Die Innovationszyklen werden kürzer und der Druck somit größer. Es ist wie im Sport: Nur wer kontinuierlich und regelmäßig trainiert, fällt nicht zurück und kann auf die Leistungen des Wettbewerbs reagieren. Unternehmen können der Digitalisierung sinnvoll begegnen, indem sie a) ein grundlegendes Verständnis für den disruptiven Charakter von Digitalisierungsprozessen entwickeln und b) das abstrakte Denkvermögen durch Beobachtung und regelmäßiges Training schulen. Neue Trends können aufgespürt werden, indem Mitarbeiter gezielt dazu befähigt werden oder externes Wissen eingekauft wird.

In keinem Fall sollte die Digitalisierung als einmaliges Projekt mit Projektabschluss verstanden werden.

# Quellen

- Becker et. al. (2015): Upload. Wo steht Deutschland beim Thema Digitalisierung? In: Becker, Thomas; Knop, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Springer, Wiesbaden. S. 1 - 22.
- Degenhart, Elmar (2015): Sicher – effizient – intelligent. Digitale Neuausrichtung verändert Fahrzeugtechnik und Zulieferindustrie. In: Becker, Thomas; Knop, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Springer, Wiesbaden. S. 36 - 61.
- Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2013): Digitalisierung im Mittelstand. Aus der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“. Stand: 05/2013. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>, Zugriff 05/2017.
- Höchse-Heemsath, Martin (2016): Glaub mir! statt Kauf mich! Content Marketing ist deshalb erfolgreich, weil es journalistisch ist. Aber Content Marketing ist kein Journalismus. Bremen, URL: <http://www.artundweise.de/blog/glaub-mir-statt-kauf-mich/>, Zugriff 05/2017.
- Lembke, Gerald; Honal, Andrea (2015): Die digitale Transformation als Treiber digitaler Markenführung. Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ein systematisches Change Management kann die (Weiter-)Entwicklung einer digital orientierten Marke zielorientiert und nachhaltig steuern.
- Mittelstandsinitiative - digitalize your business (Hrsg.) (2015): Digitalisierung im Mittelstand praktisch gestalten. In Zusammenarbeit mit: CeBIT. G+F Verlags- und Beratungs GmbH. Forbach, URL: <http://files.messe.de/007-14/media/downloads/besucher/ebook-digitalisierung.pdf>, Zugriff 05/2017.
- Onlinemarketing.de (o.J.): Content Marketing. Hamburg, URL: <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-content-marketing>, Zugriff 05/2017.
- Petersen, Dominik (2011): Den Wandel verändern. Change-Management anders gesehen. Springer, Wiesbaden.
- Pfeiffer, Markus; Harengel, Peter (2015): Strategien als Managementprinzip der digitalen Transformation. In: Bartsch, Silke; Bümelhuber, Christian (Hrsg.) (2015): Always Ahead im Marketing. Offensiv, digital, strategisch. Springer, Wiesbaden. S. 167 - 173.
- Philipp, Martin (2016): 5 Trends im Marketing 2017: das kommt auf Sie zu!. Waghäusel, URL: <https://www.email-marketing-forum.de/Fachartikel/details/1650-5-Trends-im-Marketing-2017--das-kommt-auf-Sie-zu/136166>, Zugriff 05/2017.
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (Hrsg.) (2015): BDI/PwC-Mittelstandspanel - Die Digitalisierung im Mittelstand. Ausgabe 1, 07/2015. URL: <http://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/pwc-summary-bdi-mittelstand-2015.pdf>, Zugriff 05/2017.
- Quiring, Iris (2017): Nina Hugendubel: „Veränderung ist überlebenswichtig!“. Bonn, URL: <https://digitaler-mittelstand.de/koe-pfe/ratgeber/nina-hugendubel-veraenderung-ist-ueberlebenswichtig-33216>, Zugriff 05/2017.
- von Schmeling, Philip (2016): MARKETING TRENDS 2017 – SPIELEND KUNDEN BINDEN MIT GAMIFICATION. Leinfelder-Echterdingen, URL: <https://www.divia.de/blog/marketing-trends-2017-spielend-kunden-binden-mit-gamification>, Zugriff 05/2017.
- Steinbrenner, Till (2016): Das sind die digitalen Megatrends 2017. Freiburg, URL: [https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/das-sind-die-digitalen-megatrends-2017-infografik\\_132\\_391220.html](https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/das-sind-die-digitalen-megatrends-2017-infografik_132_391220.html), Zugriff 05/2017.
- Summa, Leila (Hrsg.) (2016): Digitale Führungsintelligenz: Adapt to win. Wie Führungskräfte sich und ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen. Springer, Wiesbaden.
- Ueberrickel et. al. (2016): Das St. Galler Business-Innovation-Modell. In: Hoffmann, et. al (Hrsg.): Business Innovation. Das St. Galler Modell. Springer, Wiesbaden. S. 3 - 18.
- Wirtschaftsrat der CDU e.V. (2014): Fortschritt durch Digitalisierung. Chancen für Mittelstand. Stand 04/2014, Berlin, URL: [https://www.wirtschaftsrat.de/wirtschaftsrat.nsf/id/fortschritt-durch-digitalisierung--chancen-fuer-den-mittelstand-de/\\$file/WR-Studie%20Fortschritt%20durch%20Digitalisierung%20-%20Chancen%20f%C3%BCr%20den%20Mittelstand.pdf](https://www.wirtschaftsrat.de/wirtschaftsrat.nsf/id/fortschritt-durch-digitalisierung--chancen-fuer-den-mittelstand-de/$file/WR-Studie%20Fortschritt%20durch%20Digitalisierung%20-%20Chancen%20f%C3%BCr%20den%20Mittelstand.pdf), Zugriff 05/2017.
- Z\_punkt GmbH The Foresight Company: Connected Reality 2025. Die nächste Welle der digitalen Transformation. Köln, URL: [http://www.z-punkt.de/uploads/files/9/z\\_punkt-studie\\_connectedreality2025\\_einzelseiten\\_kompr.pdf](http://www.z-punkt.de/uploads/files/9/z_punkt-studie_connectedreality2025_einzelseiten_kompr.pdf), Zugriff 05/2017.
- o.A. (2017): 6 Zukunftsthemen des E-Commerce 2017. München, URL: <http://www.internetworld.de/e-commerce/6-zukunftsthemen-e-commerce-2017-1215873.html>, Zugriff 05/2017.



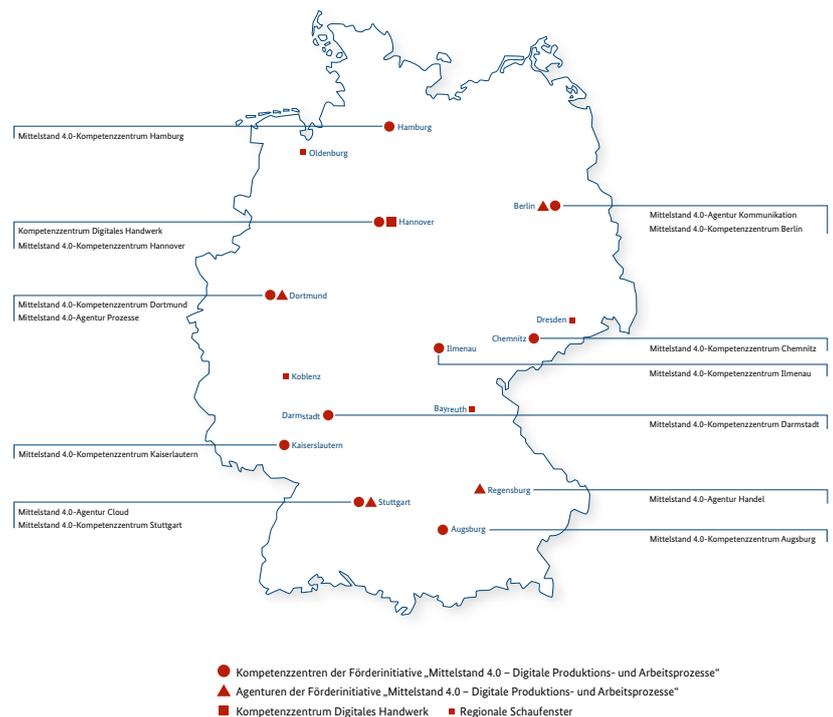
# Mittelstand-Digital - Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse

Mittelstand-Digital 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 finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de).

## Über die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderte, bundesweit aktive Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützt Multiplikatoren und Unternehmen bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Sie bietet kostenfreie Workshops, Informationsveranstaltungen und Publikationen zu Trends und praktischen Anwendungen der Digitalisierung. Die Leitung des Konsortiums hat die private, staatlich anerkannte Managementhochschule BSP Business School Berlin. Weitere Informationen unter:

<http://kommunikation-mittelstand.digital>



## Impressum

### Herausgeber:

Hochschule Darmstadt  
University of Applied Sciences  
Haardtring 100  
64289 Darmstadt  
Telefon: +49 6151-16-02 (Vermittlung)  
[info@h-da.de](mailto:info@h-da.de)

Stand: Juli 2017

### Rechtsform:

Die Hochschule Darmstadt ist gemäß § 1 Abs. 1 HHG (Hessisches Hochschulgesetz vom 14.12.2009 GVBL. I. S. 666) eine rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtung

### Gesetzlicher Vertreter:

Der Präsident Prof. Dr. Ralph Stengler

Umsatzsteueridentifikationsnummer  
USt-IdNr. DE811763762

### Redaktion:

Matthias Bastian, Francine Heidt,  
Lisa Benz, Anette Nickels  
Haardtring 100,  
64295 Darmstadt  
[pia-sue.helferich@h-da.de](mailto:pia-sue.helferich@h-da.de)  
+49 6151-16-39216

### Gestaltung und Produktion:

Pia Sue Helferich

Bildnachweis: Pixabay „Public Open Licence“

Druckerei: Service Print Medien der Hochschule  
Darmstadt, Haardtring 100, 64295 Darmstadt