

"Die Digitalisierung ist kein Schnupfen"

- Zu den Herausforderungen von KMU im Umgang mit der Digitalisierung -

Frederik Kramer (initOS GmbH)

"Die Digitalisierung ist kein Schnupfen". Diese Worte wählte der Wirtschaftsminister des Landes Sachsen-Anhalt Prof. Armin Willingmann am 12.3.2018 anlässlich der Veröffentlichung der digitalen Agenda des Landes. Tatsächlich stellt die Digitalisierung deutschlandweit besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor besondere Herausforderungen. Während große Unternehmen in der Regel über eigene IT-Fachleute verfügen, mangelt es gerade KMU an diesen Ressourcen. In Zeiten immer höheren Bedarfs und immer knapperen Angebots derartiger Fachkräfte, stellen vor allem für KMU geringere Arbeitgeberattraktivität und vergleichsweise geringere Zahlungsmöglichkeiten ein signifikantes Problem dar. Außerdem mangelt es an "Best Practises" bzw. Leitfäden, die ausgehend von einer Situationsbestimmung, KMU dazu befähigen würden, das Thema strukturiert anzugehen.

Der vorliegende Beitrag befasst sich anhand eines exemplarisch gewählten Einzelfallbeispiels aus dem Land Sachsen-Anhalt mit der Frage, mit welchen besonderen Herausforderungen insbesondere bei traditionellen, vergleichsweise wenig digitalisierten Handelsbetrieben zu rechnen ist. Es unternimmt dabei den Versuch, anhand konkreter Herausforderungen des KMU, die Elemente der Digitalen Agenda des Landes Sachsen-Anhalt auf ihre konzeptuelle Wirksamkeit zu prüfen. Der vorliegende Artikel hat dabei den Anspruch zugleich einen praktischen Nutzen für die weitere Gestaltung der digitalen Agenda, als auch für das exemplarisch gewählte KMU selbst im Hinblick auf dessen Digitalisierungsbemühungen zu liefern.

Keywords: Digitalisierung, Digitale Agenda, KMU, Sachsen-Anhalt

Einführung

„Die Digitalisierung ist kein Schnupfen“, so waren die Worte von Wirtschaftsminister Prof. Armin Willingmann anlässlich der Veröffentlichung der Digitalen Agenda des Landes¹. Die Digitale Agenda wurde unter Beteiligung der Bevölkerung erstellt. Vertreter aus Wirtschaft und Politik sowie interessierte Öffentlichkeit konnte in mehreren Workshops zu verschiedenen Themen wie etwa „Wirtschaft 4.0“, „Digitale Infrastrukturen“, „Digitalisierung der Arbeitswelt“ oder auch „Schule in der Digitalen Welt“ über ca. 9 Monate zur Gestaltung der Agenda beitragen. Die Agenda selbst wurde in einer ersten Version am 21.12.2017 vom Wirtschaftsministerium veröffentlicht. Schließlich wurde das Dokument am 12.3.2018 in der Johanniskirche zu Magdeburg der Öffentlichkeit offiziell vorgestellt und ein aus Vertretern der Hochschulen, IT und sonstigen Wirtschaft besetzter Digitalisierungsbeirat berufen.

„Digitalisierung“ bzw. „Digitale Transformation“ ist derzeit in aller Munde und selbstverständlich nicht auf ein Bundesland oder die Bundesrepublik Deutschland beschränkt, sondern stellt eine globale Herausforderung dar. Dennoch stellen sich viele Unternehmer und Bürger zurecht die Frage, warum das Thema „Digitalisierung“ für sie gerade jetzt wichtig und prominent in der Presse und öffentlichen Debatte erscheint und einen erkennbaren Handlungsschwerpunkt der Bundes- sowie Landespolitik kennzeichnet. Zudem gibt es hinsichtlich der konkreten Bedeutung der Begriffe, ihres Kontextbezuges und ihrer Reichweite erhebliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Begrifflichkeit. Während der Unternehmer unter „Digitalisierung“ unter Umständen nichts anderes, als die stetig an Bedeutung gewinnende Automatisierung seiner Geschäftsprozesse mithilfe von Informationstechnologie versteht, ist Digitalisierung für die Lehrkraft möglicherweise eine Herausforderung, die es nicht nur zunehmend erschwert die Aufmerksamkeit der Schülerinnen und Schüler für sich zu gewinnen, sondern daneben auch noch die Beherrschung der Technologie selbst von der Lehrkraft abverlangt.

Klar ist, die sinnvolle Nutzung von Digitalisierungstechnologie in Schulen und anderen Bildungseinrichtungen kann nur im Rahmen gut überlegter und zielorientierter didaktischer Konzepte und von einer entsprechend geschulten

¹ https://digital.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Digital/DigitaleAgenda_Sachsen-Anhalt.pdf

und im Umgang mit der Technologie versierten Lehrkraft abverlangt und damit auch bewerkstelligt werden². Nicht zuletzt deshalb ist die Digitalisierung auch ein wesentliches gesellschaftliches Thema, wobei die Lösung der o.g. Qualifizierungs- und Konzeptualisierungsaufgabe eine enorme Herausforderung darstellt. Gerade deshalb wird die Umsetzungsqualität aus Sicht des Autors über die künftige Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes entscheiden.

Wieder andere Bürger sehen Digitalisierung als reinen Trendbegriff, weitgehend synonym mit einem für U.S. amerikanische Verhältnisse eher überschaubar großen Landstrich an der Westseite der San Francisco Bay. Allerdings wird aus Sicht des Autors die Dichte, der im sogenannten Silicon Valley ansässigen Technologieunternehmen wie etwa Facebook, AirBNB, Uber oder Apple oft voreilig als Zeichen für die Vorherrschaft der gesamten U.S.A. beim Thema Digitalisierung herangezogen. Leider bleibt bei dieser Betrachtung oft außer Acht, dass ein verhältnismäßig kleiner Teil der Bevölkerung der U.S.A. in diesen Unternehmen arbeitet. Außerdem geht die Gründungsaktivität oftmals gar nicht auf U.S. amerikanischen Staatsbürger zurück, sondern erfolgt durch internationale Absolventen oder Studierende der dortigen Hochschulen, allerdings in einem zugegebenermaßen sehr gründungsfreundlichen Umfeld.

Forschungsfrage und -methodik

Der vorliegende Artikel stellt einen ersten Beitrag zur Analyse der vorgelegten Digitalen Agenda des Landes Sachsen-Anhalt dar. Dabei geht er anhand eines intensiven, mit einem digitalisierungswilligen KMU-Unternehmer geführten Interviews auf die Frage ein, ob und wenn ja inwieweit die in der Digitalen Agenda des Landes beschriebenen Maßnahmen ausreichend und/oder geeignet erscheinen, die aus Sicht des Unternehmers zu bewältigende Herausforderung im Kontext der Digitalisierung zu lösen bzw. deren Lösung zu unterstützen. Im Rahmen eines kritischen Fazits werden außerdem Änderungen / Ergänzungen der Digitalen Agenda, die im Hinblick auf die identifizierten Herausforderungen des Unternehmens wünschenswert wären, vorgeschlagen.

Der Beitrag bedient sich zur Beantwortung seiner Forschungsfrage dem Instrument der qualitativen Forschung [1]. Zu diesem Zwecke wurde am 14.02.2018 und am 10.04.2018 zunächst ein einführendes Gespräch mit dem Unternehmer selbst und beim zweiten Termin ein 3,5-stündiges semistrukturiertes Interview durchgeführt. Der Fragebogen ist so strukturiert, dass er neben relevanten Metainformationen wie etwa Art, Alter, Branche und Mitarbeiterzahlen spezifisch auf die aus Sicht des Unternehmers zu bewältigende Herausforderung im Kontext der Digitalisierung eingeht und zugleich das Begriffsverständnis des Unternehmers bestimmt. Das Interview wurde mit Zustimmung des Unternehmers aufgezeichnet, um eine spätere, detailliertere und vor allem personenunabhängige Interpretation der Resultate für weitere Publikationen zu ermöglichen.

Im Rahmen des hier vorgestellten Beitrags wurde jedoch auf eine durch mehrere Forscher durchgeführte Interpretation verzichtet. Der Beitrag hat daher nicht den Anspruch, höchsten wissenschaftlichen Gütekriterien zu genügen. Er soll viel mehr einen praktischen Nutzen auf Basis eines sachlogisch plausibilisierten Vergleichs von Angebot (d.h. dem Inhalte der Digitalen Agenda) und Nachfrage (Herausforderungen des interviewten, digitalisierungswilligen KMU) für den Diskurs im Land-Sachsen Anhalt³ sowie als Diskussionsbeitrag zu den diesjährigen Wismarer Wirtschaftsinformatiktagen⁴ liefern.

Einführung des Falles

Das Unternehmen ist ein im Jahr 1990 von der Mutter des derzeitigen Firmeninhabers gegründeter Familienbetrieb mit Sitz in Sachsen-Anhalt. Ursprünglich beschäftigte der Betrieb sich ausschließlich mit dem Vertrieb von Zubehörartikeln im Gastronomiebereich. Der derzeitige Unternehmer ist bereits im Jahre 1994 in das Unternehmen

2 Im Gegensatz zur häufig kolportierten Auffassung sind dazu verwendete Hardware und konkrete Software nur von nachgelagerter Bedeutung

3 <https://digital.sachsen-anhalt.de/nc/blog/>

4 <https://www.hs-wismar.de/hochschule/information/veranstaltungen/konferenzen-fachveranstaltungen/wismarer-wirtschaftsinformatik-tage/>

eingetreten und hat dieses sukzessiv übernommen und erweitert. Die insgesamt ca. 5000⁵ Kunden des Unternehmens sind überwiegend regional sowie auch überregional und deutschlandweit verteilt.

Das derzeitige Geschäft teilt sich in den Handel mit Zubehörartikeln und Großgeräten und die Planung ganzer Großküchenprojekte auf. Das Unternehmen ist ausschließlich in privater Hand und nahezu vollständig eigenkapitalfinanziert. Der Kern der derzeitigen Wertschöpfung des Unternehmens liegt in der Planung von Großküchenprojekten, allerdings prognostiziert das Unternehmen für den Zubehörhandel ebenfalls ein starkes Wachstum der Nachfrage vor allem über digitale Medien und hat aus diesem Grund bereits vor Jahren in ein selbst entwickeltes E-Commerce System investiert.

Das Unternehmen bezieht seine Produkte von internationalen Lieferanten, die überwiegend selbst herstellen. Sowohl Zubehör als auch Großgeräte werden in der Regel im Streckengeschäft direkt vom Lieferanten zum Kunden geliefert. Wenn neben der Planungsleistung auch Umsetzungsleistung verkauft wurde, erfolgt die Installation beim Kunden vor Ort entweder durch eigenes Servicepersonal oder entsprechende Servicepartner.

Die Zielgruppe des Unternehmens sind Planer, Eigentümer und Betreiber mittlerer bis großer Speiseküchen. Der regionale Wettbewerb ist nach Aussage des Unternehmers nicht besonders intensiv, allerdings gibt es vor allem in Westdeutschland deutlich größere Marktbegleiter, die zum Teil Niederlassungen in Sachsen-Anhalt betreiben. Das Unternehmen hat derzeit 6 Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) und besteht seit seiner Gründung im Jahre 1990 dauerhaft in Sachsen-Anhalt. Das Unternehmen verfügt über gute Partnerschaften mit Architekten und Planungsbüros, sowie überregionalen Immobiliengesellschaften und beteiligt sich regelmäßig auch an Ausschreibungsverfahren der öffentlichen Hand.

Im Bereich des Zubehörhandels dauert eine übliche Transaktion von der Bestellung bis zur Auslieferung in der Regel zwischen 3-5 Tage. Planungsprojekte können bis zu einem halben Jahr Zeit in Anspruch nehmen. Das Unternehmen wickelt zwischen 10-15 dieser Planungsprojekte parallel ab, wobei das übliche Auftragsvolumen bei ca. 25 Tsd. € für planerische Aktivitäten und Großküchenprojekten sowie ca. 350 € für den B2B-Onlinehandel liegt. Das Unternehmen befindet sich laut Aussage des Unternehmers derzeit in einer guten Marktposition, möchte aber insbesondere das prognostizierte starke Wachstum im Onlinehandel mit Zubehör nutzen, da es aus Sicht des Unternehmers zum einen ein lohnendes und vor allem oft wiederkehrendes Geschäft darstellt und zum anderen als Türöffner für die Planungs- und Konzeptentwicklungsleistung des Unternehmens sowie als Teil eines „digitalen Unternehmensgesichtes“ fungiert.

Situationsbestimmung

Aktuell verfügt das Unternehmen über drei wesentliche Anwendungssysteme in einer Windows Systemlandschaft, die durch ein regionales Serviceunternehmen sowie den Unternehmer selbst gewartet wird. Dies sind ein vor einigen Jahren eingeführtes ERP-System des Herstellers SAP (Business One), eines von weltweit zwei prominenten CAD-Werkzeugen zur Planung von Großküchenprojekte und eine von einem lokalen Dienstleister selbst entwickelte Online Handelsplattform. Daneben existieren Kommunikationswerkzeuge wie Microsoft Exchange bzw. ein Active Directory Domänendienst mit entsprechendem Fileserver. Die wesentlichen Anwendungssysteme werden von verschiedenen Dienstleistern (SAP, Handelsplattform) bzw. dem Hersteller selbst (CAD) gewartet bzw. mit Updates ausgestattet. Die Systemlandschaft ist mit Ausnahme der Handelsplattform⁶ auf einer eigenen Microsoft Serverlandschaft im Unternehmen untergebracht, die zum Teil virtualisiert ist.

Zwar sind die Handelsplattform und das ERP-System über eine Schnittstelle miteinander verbunden, aber die Schnittstelle funktioniert derzeit nicht fehlerfrei. Außerdem stellt vor allem die Vereinzelung der Aufträge zu den einzelnen Streckenlieferanten und der Überblick über die Koordination von Verfügbarkeiten, Lieferzeiten und

⁵ Die Anzahl „aktiver“ Kunden ist jedoch deutlich geringer

⁶ die auf einem externen Server betrieben wird.

Liefermengen ein nicht unerhebliches zeitliches Problem dar, dass die derzeitige Systemlandschaft nur unzureichend abbildet.

Alle 6 Mitarbeiter kommen mindestens regelmäßig mit den Anwendungssystemen des Unternehmens, 5 von Ihnen sogar täglich in Kontakt. Der Unternehmer versteht sich selbst als im Hinblick auf Digitalisierung recht weit vorangeschrittenes Unternehmen, sagt aber auch, dass insbesondere die beiden im Rahmen der Entstehung dieses Beitrages geführten Gespräche mit einem Fachexperten (d.h. dem Autor dieses Beitrages) diesen Blick insofern relativiert haben, dass Digitalisierung deutlich mehr und andere Handlungsfelder berücksichtigen kann, als dem Unternehmer zuvor bewusst war.

Das Unternehmen verfügt über eine, bei Unternehmen dieser Größe häufig anzutreffende Aufgabenteilung. So ist der Unternehmer selbst einer von zwei Mitarbeitern, die sich vornehmlich mit Vertrieb und der Planung der Großküchenprojekte befassen, während wiederum zwei andere Mitarbeiter sich mit der Auftragsbearbeitung⁷ aus dem Onlinehandel beschäftigen. Übergreifende, regelmäßige, interne Teambesprechungen gibt es derzeit nicht, das Vertriebs- und Planungsteam stimmt sich jedoch regelmäßig ab und teilt im Bedarfsfall die Aufgabenschritte verschiedener Planungsprojekte untereinander auf.

Hierbei unterstützt die derzeitige Anwendungssystemlandschaft und insbesondere das ERP-System die Mitarbeiter durch die integrierte Darstellung auf die Planungsphasen in einer entsprechenden Dokumentenorganisation und mit der Möglichkeit der Wiedervorlage zum Termin. Über eine zentrale Wissens- und Projektdokumentation im Zusammenhang mit etwa den Planungsprojekten verfügt das Unternehmen jedoch nach Aussage des Unternehmers derzeit nicht.

Risiken, Rolle und Herausforderungen der Digitalisierung im Anwendungsfall

Auf die Frage:

„Wird die Rolle der Informationstechnologie für ihr Unternehmen künftig erheblich wichtiger und wenn ja warum?“

antwortete der Unternehmer, dass diese in Zukunft noch wesentlich wichtiger würde als bisher, was im Wesentlichen an der „Prozessautomatisierung“ läge. Außerdem sieht der Unternehmer das, wie er es nennt **„digitale Gesicht“** des Unternehmens, d.h. wie er weiter ausführt, den Internetauftritt, die Präsenz in sozialen Medien etc. als äußerst relevant für zur **Vertrauensbildung im Digitalzeitalter** und damit ausschlaggebenden Faktor für die Akquisition von Neukunden und Bindung bestehender Kunden an.

In diesem Zusammenhang äußerte er auch die **Sorge** über **digitale Kanäle**, die er **nicht direkt beeinflussen** könne. Auf Nachfrage ergänzte er, dass damit Meinungsportale und vor allem große Suchmaschinen und Plattformen wie Google oder Facebook gemeint seien. Im Zusammenhang mit seiner eigenen IT-Systemlandschaft und auf die Frage nach seiner größten Sorge in diesem Zusammenhang angesprochen, sorgt der Unternehmer sich vor allem um **Ausfall und Nicht-Verfügbarkeit der Systeme** sowie **Virenbefall** und **Diebstahl von Daten**.

Aber auch die zum Teil **undurchsichtigen rechtlichen Rahmenbedingungen** spricht er insbesondere am Beispiel der derzeit viel diskutierten und ab Ende Mai 2018 europaweit gültigen Europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) an. Angesprochen auf Spezialverfahren und -technologien abseits der Digitaltechnologien, nennt der Unternehmer das im Hause entwickelte und von einem hohen Maße an spezifischem Know-How gekennzeichnete Planungsverfahren. Eine, wenn auch nicht prominent geäußerte, **Sorge** besteht darin, dass die **Besonderheiten des Verfahrens vom Wettbewerb kopiert** werden könnte.

Als wesentliche Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung und Hinblick auf seinen Absatzmarkt nennt der Unternehmer zum einen durch Vergleichbarkeit gegebenen **Preiskampf** und dadurch Verdrängung, aber auch das **Erkennen von Marktchancen an der Grenze zwischen Online und Offline** Geschäft. Außerdem nennt er die

⁷ d.h. von der Beschaffung bis zur Lieferung

Herausforderungen sich noch stärker als bisher an den Bedarfen der Kunden zu orientieren und „**Erlebnisse**“ zu verkaufen und skizziert dabei einen bereits heute vereinzelt praktizierten Prozess der direkten **Zusammenarbeit mit dem Kunden bei der Planung von Großküchenprojekten** über Onlinemedien wie z.B. Teamviewer. Im Hinblick auf die eigenen Lieferanten nennt der Unternehmer vor allem die Schwierigkeit Informationen über Warenverfügbarkeit und Status der Lieferaufträge, sowie den Produkt und Datenstamm seiner Vorlieferanten jederzeit aktuell vorhalten und so bis zum eigenen Kunden möglichst „unterbrechungsfrei“ nutzen zu können.

Im Hinblick auf das eigene Personal nennt der Unternehmer die **Herausforderungen sich ständig anpassen zu können** und auch anpassen zu wollen (i.e. die eigene Wandlungsbereitschaft), sowie auch die Herausforderungen die **Digitaltechnologien** unternehmensweit dediziert auch **als Problemlöser** einsetzen zu wollen und nicht nur **Angst** vor der Veränderung der eigenen Arbeitswelt oder dem **Wegfall von Verantwortung** zu haben.

Angesprochen auf die Herausforderungen im Hinblick auf die Finanzierung eigener Digitalisierungsvorhaben, sieht sich der Unternehmer hinreichend gerüstet, räumt aber ein, dass er sich schwer damit täte, größere Summen (≥ 20 TSD €) in Digitalisierungsvorhaben zu investieren. Insbesondere gilt dies, wenn deren Umsatz bzw. Gewinnwirkung nicht deutlich und zeitnah erkennbar ist. Er gibt dabei zu erkennen, dass seine **Investitionsentscheidung** erheblich von den **kurz- und mittelfristigen Erfolgsaussichten abhängig** ist. Allerdings ist er ohnehin davon überzeugt in Sachen Digitalisierung zumindest im Vergleich zum Wettbewerb bereits jetzt gut aufgestellt zu sein, gibt aber ebenso deutlich zu verstehen, dass für ihn Stillstand in dieser Beziehung einen Rückschritt darstellen würde.

Eine besondere und in seinem eigenen Unternehmertum wiederkehrende Herausforderung stellt die **Auswahl geeigneter Dienstleister im IT Bereich** dar. So sei zum Beispiel eine Wissensdatenbank zum Thema Digitalisierung als Austauschplattform zwischen Unternehmen und Anbietern von Digitalisierungsleistung sowie ein entsprechendes Reputationssystem aus Sicht des Unternehmers sinnvoll, um das Risiko der Auswahl falscher Partner zu minimieren. Angesprochen auf wünschenswerte Förderung, sagt der Unternehmer, dass er zwar auch bei Bereitstellung entsprechender anteiliger Förderinstrumente nach wie vor eher konservativ hinsichtlich seiner Investitionsentscheidung wäre, sich jedoch im Stande und ggf. willens sehe, schneller voranzukommen und erachtet derartige Instrumente deshalb als sehr wünschenswert.

Den Anteil der Kosten für IT taxiert er derzeit bei 6-7% der Gesamtkosten. Bei entsprechend erkennbaren Mehrwerten wäre er jedoch bereit, auch erheblich mehr in IT zu investieren. Allerdings hält er einen **Ammortisationszeitraum von etwa einem Jahr** für eine derartige Entscheidung für dringend erforderlich. Von **Risikokapital** würde er jedoch **derzeit keinen Gebrauch** machen, weil dies aus seiner Sicht mit einem Kontrollverlust über das eigene Unternehmen einhergehen würde. Der Unternehmer erwähnt in diesem Zusammenhang auch, dass es ihm an entsprechenden Fachleuten oder wie er es formuliert „**Digitalisierungsberatern**“ mangelt und er sich eine Unterstützung der Politik in diesem Bereich wünschen würde.

Allgemein angesprochen auf die Herausforderungen im Zusammenhang mit technologischer Entwicklung sieht der Unternehmer in seinem Umfeld weniger Maschinen bzw. spezielle Verfahren im Fokus, als viel mehr die möglichst nahtlose und barriere- und störungsarme Vernetzung zwischen seinen Lieferanten und Kunden mittels eines durch ihn betriebenen zentralen Informationssystems. In diesem Zusammenhang angesprochen auf die Rolle der Netze äußert er, dass er am Unternehmensstandort zwar aktuell mit einer Bandbreite von $2 * 50$ MBit / s zurechtkäme, dass aber bereits heute der Austausch von CAD Planungsinformationen und Bilddaten u.U. schwierig werden könnte, wenn er im Umgang in erwartetem Maße steigt. Außerdem gibt er zu Bedenken, dass an seinem Wohnort, lediglich 5 km außerhalb der Stadt, ein **Zugriff auf die Firmeninfrastruktur** und damit arbeiten von zu Hause für ihn aufgrund der lediglich vorhandenen 368 KBit / s Anbindung **praktisch unmöglich** sei.

Kritische Diskussion des Anwendungsfalls

Der im Rahmen dieses Beitrages analysierte Fall legt nahe, dass der **Digitalisierungsbegriff**, zumindest aus Sicht des befragten Unternehmers, im Wesentlichen die **Automatisierung bestehender Geschäftsprozesse** zum Ziel hat und als solcher verstanden wird. Dies wird zum einen durch seinen Fokus auf die Harmonisierung und Kostensenkung durch Integration der Daten von Lieferanten, aber insbesondere auch vor dem Hintergrund seiner Erwartungshaltung einer relativ kurzen Amortisationsdauer der Maßnahmen deutlich. Dennoch hält er das **„Digitale Gesicht“** seines Unternehmens, also das digitale Pendant zu ihm als Unternehmer bzw. seines Unternehmens für vertrauensbildend und daher zunehmend **erfolgsentscheidend**.

Risiken sieht er vor allem bei der **Sicherheit seiner Informationen** und der latenten Gefahr eines **Virenbefalls** bzw. eines **Ausfalls seiner Informationssysteme**. Während Teile davon sicher generelle Gefahren von digitalisierten Geschäftsprozessen sind, fällt vor allem auf, dass der Unternehmer zwar bereits heute teilweise sehr **innovative Kundeninteraktion** betreibt und den Kunden via digitaler Netze sogar in den Planungsprozess integriert, sowie den Kunden und das **„Kundenerlebnis“** in den Mittelpunkt seiner Betrachtung und als erfolgsrelevantes Kriterium bezeichnet, aber auffallend wenig über **Methoden, Vorgehensweisen und Strategien** zur Verbesserung der eigenen Geschäftstätigkeit im Hinblick auf diese **Kundeninteraktion** [siehe hierzu 2] erwähnt.

Die **Herausforderung der Wandlungsbereitschaft** adressiert der Unternehmer im Interview zwar, scheint aber aktuell **keine** besonderen **Methoden** einzusetzen bzw. sich entsprechender Methoden zu bedienen, um den eigenen Mitarbeitern nicht nur die Angst zu nehmen, sondern sie zum **Kreativpotential** einer konsequenten **digitalen Transformation** (Stichwort: „Digitales Gesicht“ und Kundeninteraktion) werden zu lassen. Ein entscheidender Faktor hierbei scheint der Grad der **individuellen Technologieaffinität**, aber auch die **Knappheit an Zeit und entsprechendem Fachpersonal** bzw. **fachlicher Impulse** zu sein.

Zwar sieht der Unternehmer sein Unternehmen vergleichsweise gut aufgestellt, äußert aber mehrfach den Wunsch nach einem konstruktiven Handlungsleitfaden für Digitalisierung sowie einem sinnvollen **Instrument zur Statusbestimmung / Handlungspotentialanalyse**. In diesem Zusammenhang kommt mehrfach direkt oder indirekt zur Sprache, dass in diesem Zusammenhang zum einen die Rolle eines **„Digitalisierungsberater“** fehle und die Auswahl entsprechender Dienstleister mit erheblichen Risiken und Unsicherheit behaftet sei. Klar und unmissverständlich und sogar für den befragenden „Experten“ in unerwartet deutlicher Form sowie mit konkretem Beispiel äußert der Unternehmer sich zum Bedarf einer **nachhaltigen Entwicklung der digitalen Infrastruktur**.

Abgleich mit der digitalen Agenda

„[i]m digitalen Zeitalter wird es nicht mehr zwingend darauf ankommen, sein Unternehmen im Silicon Valley oder in großen Metropolen zu gründen, wenn man hoch hinaus strebt. Die Twitter-, Facebook- und Google-Konzerne der Zukunft könnten auch zwischen Wittenberg, Wernigerode, Halle und Havelberg“ (Quelle: Digitale Agenda des Landes Sachsen-Anhalt, Seite 12)

Ein, im Hinblick auf deren potentielle Wirksamkeit unter Berücksichtigung der Diskussion des betrachteten Falles, ausgewählter Überblick der im Abschnitts „Wirtschaft, Wissenschaft und Arbeit 4.0“ der Digitalen Agenda Sachsen-Anhalts (Seite 11-24) beschriebenen Maßnahmen ist der Tabelle 1 zu entnehmen. Eine Wirksamkeitsanalyse der in Aussicht gestellten Maßnahmen im Hinblick auf die jeweils konkrete Herausforderung des Anwendungsfall es ist Tabelle 2 zu entnehmen.

Die Digitale Agenda sieht für den **Ausbau der Netze** bis zum Jahre 2020 eine Investition von bis zu 300 Millionen Euro vor. Die in diesem Zusammenhang postulierte Prioritätensetzung des Landes erscheint vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen richtig, weil sowohl Qualität als auch Bandbreite der Netze die notwendige Grundvoraussetzung (i.e. Infrastruktur) für jede Art von Digitalisierung darstellen. Eine konsequente Förderung des Ausbaus der Freifunkinitiative ist deshalb ebenfalls sehr begrüßenswert, da sie weitgehend frei von kommerziellen

Interessen den Zugang zum Netz erleichtert und auf die Erfahrung des bundesweit tätigen Freifunk e.V. aufbauen kann⁸.

Angesichts des bereits für den bundesweiten Ausbau der Netze prognostizierten Mittelbedarfs von 80 Milliarden Euro bis 2025⁹ erscheint diese Summe allerdings zu gering. Auch wenn, wie im Bund, ein Großteil des Geldes von der Industrie selbst kommen soll (i.e. „pro bono“), kann daher bezweifelt werden, dass das Investitionsvolumen in seiner Höhe ausreichend ist, den bereits jetzt im Bundesvergleich eklatanten Nachteil des Landes Sachsen-Anhalt beim Netzausbau bis 2020 aufzuholen bzw. nicht noch mehr den Anschluss zu verlieren. Hier ist aus Sicht des Autors dringend quantitative Nachbesserung und Konkretisierung der Zielsetzung erforderlich, um nicht alle darauf aufbauenden Maßnahmen in ihrer Wirksamkeit zu gefährden und auf Jahrzehnte die Wettbewerbsfähigkeit des Bundeslandes zu riskieren.

Das **Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0**¹⁰, in dessen Kontext auch der Autor dieses Beitrages mit dem befragten Unternehmer in Kontakt gekommen ist, ist ein guter Ansatz Fachkompetenz und Bedarf miteinander ins Gespräch zu bringen. Ob ein vornehmlich von forschenden- bzw. forschungsnahen Institutionen betriebenes Kompetenzzentrum jedoch nachhaltigen, d.h. über die initiale Förderung und die a-priori festgelegten Projektziele hinausgehenden, praktischen Nutzen für die Nachfragenden erzeugt, müsste angesichts der Dringlichkeit der Aufgabe zumindest regelmäßig kritisch geprüft und gegebenenfalls mit flankierenden Maßnahmen enger verzahnt werden.

8 <https://freifunk.net/>

9 <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article162653572/Deutschland-soll-endlich-Gigabit-Internet-bekommen.html>

10 <https://www.vernetzt-wachsen.de/>

Nr.	Name der Maßnahme	Beginn	Information	Zweck der Maßnahme
1	„Ideenwettbewerb zur Förderung von Digitalisierungszentren“	Ab 2018	Derzeit noch keine Information vorhanden	Schaffung von Kompetenzzentren mit fokussiertem Kompetenzprofil
2	Innovationsscheck „Digital Innovation“	Ursprünglich Herbst 2017 ¹¹ , in der Digitalen Agenda unspezifisch auf 2018 verschoben ¹²	Derzeit noch keine Information vorhanden	Niedrigschwelliges Förderinstrument soll kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen erste eigene Projektideen gemeinsam mit Ideengebern der IT- und Kreativwirtschaft zu qualifizieren.
3	Förderrichtlinie „Cross Innovation“	Am 15.03.2018 bereits ausgelaufen	https://www.ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/kooperieren/cross-innovation.html	Erwerb digitaler Kompetenzen, Förderung neuartiger Produkte und Dienstleistungen der Kreativwirtschaft und des kreativen Handwerks
4	Digitalisierungsinitiative „Handwerk Digital“	Nicht genauer beschrieben	Derzeit sind keine Informationen vorhanden	„Soll dem Handwerk in Sachsen-Anhalt die Innovationspotenziale digitaler Technologien aufzeigen“, Fokus auf Onlinehandel und E-Commerce
5	Erweiterung des Beratungsangebot der Initiative „Fachkraft im Fokus“	Nicht genauer beschrieben	Derzeit sind selbst auf der Projektseite keine weiterführenden Informationen verfügbar. ¹³	Sensibilisierung und die Beratung von KMU zu den Chancen der Digitalisierung und die Beratung zu Unterstützungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Gestaltung ganzheitlicher digitaler Transformationsprozesse
6	„Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 Magdeburg“	Bereits gestartet	https://www.vernetz-t-wachsen.de/	Soll zum Einsatz von Digitalisierungslösungen ermutigen und Digitalisierungspotenziale erlebbar machen. Aktivitätsfelder und Kompetenzbereiche umfassen die Themen Digitale Geschäftsmodelle, Digitale Vernetzung & Standardisierung, Safety & Security sowie Usability & Akzeptanz. Konkrete Hilfen und Orientierungen zur Konzipierung und gezielten Realisierung eigener Digitalisierungsprojekte sollen im Rahmen von Workshops, Vorträgen, Leitfäden, Lern- und Planspielen oder von Mobile Learning aufgezeigt bzw. vermittelt werden.
7	Partnernetzwerk „Wirtschaft 4.0“	Bereits gestartet	http://www.lsa-partnernetzwerk.de/ http://www.lsa-partnernetzwerk.de/veranstaltungen/	Koordination der Netzwerkaktivitäten, Vermittlung von Anfragen von Unternehmen an die im Netzwerk organisierten Partner
8	„HIER ist Zukunft Digital“	Bereits gestartet	https://www.investieren-in-sachsen-anhalt.de/digitalisierung	Stellt Potentiale der IT-Wirtschaft im Land heraus und macht den IT-Standort national und international sichtbar

¹¹ https://mw.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MW/Publikationen/Wirtschaft_und_Wissenschaft_4.0_-_final.pdf

9	Landesprogramm „Sachsen-Anhalt WEITERBILDUNG BETRIEB“	Bereits gestartet	https://www.ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/aus-weiterbilden/sachsen-anhalt-weiterbildung-betrieb.html	Förderinstrument zur Personal- und Organisationsentwicklung. Gestaltung digitaler Transformationsprozesse soll als neuer Förderschwerpunkt aufgenommen werden.
10	Förderprogramm Sachsen-Anhalt ENERGIE	Bereits gestartet	https://www.ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/investieren/sachsen-anhalt-energie.html	Fördert Energieeffizienzmaßnahmen (Erneuerbare Energien, Speicher etc.)
11	Förderung von Prozess- und Organisationsinnovationen im FuE-Programm	Bereits gestartet	https://www.ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/forschen-entwickeln/forschung-und-entwicklung-ab-2018.html	Fördert Maßnahmen der Prozess- und Organisationsinnovation

Tabelle 1: Maßnahmen zur Digitalen Agenda des Landes Sachsen-Anhalt, Umsetzungsstand und weiterführende Informationen

In der Digitalen Agenda ist in diesem Zusammenhang von **neuartigen, unbürokratischen, niederschwellige Förderangeboten** die Rede. Wie diese Instrumente inhaltlich konkret aussehen sollen, wann sie starten und wer und welche Unternehmen in ihren Genuss kommen, ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht näher beschrieben und mittels einer Internetrecherche derzeit auch nicht ermittelbar. Die Unterstützung einer konsequenten **Standortmarketinginitiative zur Fachkräftesicherung** ist wünschens- und unterstützenswert, leidet doch gerade Sachsen-Anhalt seit Jahren an dem Umstand, dass junge Leute an den Hochschulen des Landes zwar eine gute Ausbildung bekommen die Anreize für den Verbleib in diesem Bundesland aber zu gering erscheinen. In diesem Zusammenhang müssen zeitnah, kreative, urbane Kerne als Begegnungszentrum von Angebot (an Fachkräften) und Nachfrage (an technologieaffine Unternehmer) entstehen, sowie ein von dieser Zielgruppe gefordertes Kultur- und Freizeitprogramm aktiviert werden. Gerade die Landeshauptstadt Magdeburg bietet aus Sicht des Autors sehr gute Voraussetzungen dafür, die jedoch konsequent genutzt werden müssen. Sicherheit, kontrollierte Zuwanderung in den Arbeitsmarkt und die sozialen Sicherungssysteme sowie die konsequente Integration von Flüchtlingen in die Gesellschaft und den ersten Arbeitsmarkt stellen wichtige Eckpfeiler des gesellschaftlichen Zusammenhalts und ein Mittel gegen den gerade in Sachsen-Anhalt überproportionalen großen und die wirtschaftliche Entwicklung hemmenden rechtskonservativen Wählerkreis dar.

Landesweit sollen entsprechend fokussierte Kompetenzzentren entstehen, die im Rahmen eines „Ideenwettbewerbs zur Förderung von Digitalisierungszentren“ ab 2018 gefördert werden. Eine konkretere Beschreibung oder Termine sind der Digitalen Agenda hierzu leider zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zu entnehmen. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die in der Digitalen Agenda beschriebenen Maßnahmen, wenn vorhanden den Beginn der jeweiligen Maßnahme und gegenwärtige Informationsquellen sowie eine der Agenda entnommene Beschreibung des Zweckes der Maßnahme. Auffällig ist, dass die Maßnahmen mit den Nummern 1-5

12 https://digital.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Digital/DigitaleAgenda_Sachsen-Anhalt.pdf

13 <https://www.fachkraft-im-fokus.de>

entweder noch gar nicht angefangen haben, zumindest aber eine entsprechende Internetrecherche keinerlei Treffer liefert oder sogar schon wieder ausgelaufen sind (siehe Maßnahme 3). Lediglich das Kompetenzzentrum Wirtschaft 4.0, das Partnernetzwerk, die Landesinitiative „HIER ist Zukunft Digital“ und Sachsen-Anhalt WEITERBILDUNG BETRIEB sind offensichtlich bereits gestartet bzw. noch aktiv und verfügen über auch im Internet auffindbare, weiter Informationen.

Identifizierte Herausforderungen aus der Falldiskussion	Positiver Beitrag der Maßnahme											Kommentar	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Erweiterung und Vervollständigung des Begriffsverständnisses zur Digitalisierung				x		x				x			<ul style="list-style-type: none"> Die Maßnahme 4 richtet sich inhaltlich allerdings an Handwerksunternehmen und ist noch nicht gestartet Ob Maßnahme 6 der Erweiterung des Begriffsverständnisses dient, hängt an Art und Inhalt der tatsächlich angebotenen Workshops Maßnahme 9 könnte durch entsprechende Qualifizierung einzelner Mitarbeiter das Verständnis des Kollegenkreises verbessern
Entwicklung eines digitalen Gesichtes bzw. eines Digitalen Pendant		x											<ul style="list-style-type: none"> Leider ist die Maßnahme 2 offensichtlich noch nicht gestartet. Sie würde aber zumindest bei der Konzeptentwicklung unterstützen
Sicherheit der Informationssysteme und Absicherungen gegen Ausfall und Virenbefall									x	x			<ul style="list-style-type: none"> Eines der Kernziele der Maßnahme ist die Durchführung von Workshop u.A. zum Thema IT-Sicherheit Unter Umständen käme eine Erneuerung der IT durch Inanspruchnahme von Fördermitteln aus Maßnahme 10 in Betracht um gleichzeitig nicht nur Energie zu sparen (z.B. Cloud Computing) sondern auch gegen Ausfall besser geschützt zu sein
Entwicklung innovativer Kundeninteraktion, Schaffung eine „Kundenerlebnisses“		x										x	<ul style="list-style-type: none"> Leider ist die Maßnahme 2 offensichtlich noch nicht gestartet. Sie würde aber zumindest bei der Konzeptentwicklung unterstützen Unter Verwendung von Maßnahme 11 könnte ein neues „Kundeninteraktionsverfahren“ entwickelt werden.
Methoden, Strategien und Vorgehensweisen im Kontext der Digitalen Transformation					x	x				x			<ul style="list-style-type: none"> Maßnahme 5 könnte Beitrag leisten, wenn Sie zeitnah startet Ob Maßnahme 6 einen Beitrag leisten kann hängt im wesentlichen vom konkreten Angebot des Kompetenzzentrums ab Mittels Maßnahme 9 könnten Mitarbeiter individuell qualifiziert werden
Entwicklung der Wandlungsbereitschaft des eigenen Personals, Nutzung des eigenen Kreativpotentials		x			x					x		x	<ul style="list-style-type: none"> Mit Hilfe der Maßnahmen 5 und 9 könnte das eigene Personal weiter qualifiziert werden Mittels der Maßnahme 2 und 11 ließe sich das Kreativpotential zur Entwicklung neuer innovativer Produkte, Dienstleistungen oder Organisationsprozesse einbinden Hinweis: Nur Maßnahmen 9 und 11 sind erkennbar schon gestartet
Knappheit an Fachpersonal					x				x	x			<ul style="list-style-type: none"> Insbesondere die Maßnahmen 5 und 8 können hier einen Beitrag leisten, allerdings ist Maßnahme 5 noch nicht gestartet und die Bindung gut ausgebildeter Fachkräfte über eine Imagekampagne dürfte nur mittel- bis langfristig wirksam sein Die Maßnahme 9 ermöglicht es u.U. eigenes Personal zu qualifizieren
Fehlende fachliche Impulse, Digitalisierungsberater		x		x		x							<ul style="list-style-type: none"> Die Maßnahmen 2, 4 und 6 könnten hier prinzipiell helfen. Insbesondere Maßnahme 2 verspricht durch Zusammenarbeit mit Kreativwirtschaft Impulse, Maßnahme 4 richtet sich an die Zielgruppe Handwerk daher ist nicht klar ob diese Maßnahmen überhaupt für den analysierten Fall in Frage kommt Bei Maßnahme 6 entscheidet wiederum Art und

																		Inhalt des konkreten Angebots
Instrument zur Bestimmung des individuellen digitalen Handlungspotentials																		<ul style="list-style-type: none"> Nur Maßnahme 6 könnte wenn überhaupt hier einen Beitrag leisten
Nachhaltige Entwicklung der digitalen Infrastruktur																		<ul style="list-style-type: none"> Diese Herausforderung wird im Abschnitt Digitale Infrastruktur der Digitalen Agenda (Seite 5-10) adressiert. Es ist allerdings fraglich ob die bereitgestellten Mittel ausreichend sind

Tabelle 2: Wirksamkeitserwartung ausgewählter Maßnahmen der Digitalen Agenda des Landes Sachsen-Anhalt im Bezug auf den Anwendungsfall

Fazit und Ausblick

Dass das Land Sachsen-Anhalt eine **Digitale Agenda** erarbeitet hat, ist in Anbetracht der Rolle der Digitalisierung für die Gesellschaft in diesem Bundesland bzw. auch bundesweit sowie global **richtig und wichtig**. Das Land nimmt zumindest was das Dokument selbst angeht durchaus ein **führende Rolle** in der Bundesrepublik ein, denn neben dem Bund verfügen längst nicht alle Länder über eine derart umfassende Agenda bzw. eine postulierte Digitalisierungsstrategie¹⁴.

Streckenweise wirken die **Maßnahmen der Agenda** hinsichtlich ihres konkreten Angebots, der Wege der Inanspruchnahme oder der im Zeitverlauf angebotenen Leistungen verhältnismäßig **unklar**. So bleibt zum Beispiel die konkrete **Rolle des Partnernetzwerk** in der Beschreibung der Agenda bzw. dem derzeitigen Angebot des Netzwerkes **undeutlich** bzw. ist sogar widersprüchlich. Zum Beispiel umfasst das **Partnernetzwerk** das äußerst wünschenswerte und auch für das analysierte Unternehmen **nützliche Angebot des Digitalisierungscoaches**¹⁵. Da dieser jedoch **nicht** konkret hinsichtlich verwendbarer Technologien **berät**, wie auf der Website zu lesen ist, wird sein **praktischer Nutzen** gegenüber einer entsprechenden Aufbereitung aller Maßnahmen der Digitalen Agenda in einer übersichtlichen Website **erheblich geschmälert** bzw. wäre sogar redundant.

Die Schaffung einer **zusammenfassenden, leicht durchsuch- und filterbaren Darstellung** der Links, Angebote, Termine und Ansprechpartner verschiedener Maßnahmen unter <https://digital.sachsen-anhalt.de> wäre dennoch **wünschenswert**, weil sie KMU wie dem hier analysierten einen schnellen Überblick verschaffen würde. In der derzeitigen Form ist das Informationsportal des Landes für diesen Zweck ungeeignet.

Über die **Weiterführung bereits ausgelaufener**, aber durchaus **nützlicher Maßnahmen** wie etwa der Förderrichtlinie „Cross Innovation“¹⁶ sollte zumindest intensiv nachgedacht werden. **Die meisten** der beschriebenen **Förderprogramme** sind noch **nicht erkennbar gestartet**, obwohl Sie aus Sicht des Autoren für den Anwendungsfall durchaus Wirksamkeit versprechen, wie Tabelle 2 zu entnehmen ist. Insgesamt **fehlt** den **Maßnahmen ein klarer und messbarer Zeitplan** sowie auch nachvollziehbare **Instrument der Erfolgsmessung**.

Ein **„digitaler“ Leitfaden zum Mapping zwischen Maßnahmenangebot und konkreter Herausforderung eines digitalisierungswilligen KMU** in Form eines Digitalisierungsraders bzw. einer durch das Unternehmen selbst durchführbaren „Digitalen Potentialanalyse“ **wäre** eine aus Sicht des Autoren **nützliche und** vom befragten Unternehmer auch deutlich **gewünschte Unterstützung** zur effizienteren Verbindung von Angebot mit der entsprechenden Nachfrage.

Ein erkennbares Defizit des hier analysierten Anwendungsfalls ist das eigene Know-How in Sachen Digitalisierung. Hier wären entsprechend befähigte **„Digitalisierungscoaches“**, die jedoch auch **konkrete „Beratung“** durchführen können müssten, für KMU jedoch sicher ein sehr wirksames Instrument, um Impulse zu liefern und zeitgleich das Maßnahmenangebot zur potentiellen Nachfrage zu bringen sowie bei entsprechender Antragstellung

14 Siehe hierzu <https://www.it-zoom.de/mobile-business/e/die-bundeslaender-greifen-ein-14127/>

15 <http://www.lsa-partnernetzwerk.de/digitalisierungscoach/>

16 <https://www.ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/kooperieren/cross-innovation.html>

zu unterstützen. Außerdem könnten sie, weil sie wegen des leicht zu erkennenden Zielkonfliktes eben gerade selbst nicht in die konkrete Umsetzung eingreifen dürften, eine **Unterstützung der Unternehmer bei der Vermeidung der Auswahl „falscher“ Umsetzungspartner.**

Möglicherweise **können** das **Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0** bzw. **bei entsprechender Kompetenzerweiterung auch das Partnernetzwerk** hier einen **signifikanten Beitrag** leisten. Dafür müsste jedoch gerade die **Förderung** in dieses Instrument **regelmäßig auf Zielorientierung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit geprüft** und **im Anschluss** an die derzeitige Finanzierungsrunde **verstetigt** werden. Zu guter Letzt muss den **Erfolgsgeschichten** bestehend aus konkreter Nachfrage (digitalisierungswilliger KMU), wirksamen Angebots-elementen aus dem Maßnahmenkatalog der Digitalen Agenda und deutlich erkennbarem Erfolg im Rahmen der Standortmarketinginitiative auch **ein Gesicht und ein Bezug zum Bundesland gegeben** werden. Die **Verleihung eines Preises** wie etwa dem Digitalisierungspreis der IHK Magdeburg und der IHK Halle-Dessau¹⁷ sowie der Wettbewerb „wegodigital“ des Deutschen Industrie und Handelskammertages¹⁸ sind dahingehend **unterstützenswerte Instrumente**, die durchaus auch **von Landesseite gefördert und unterstützt** werden sollten.

Abschließend sei gesagt, dass die **qualitative Untersuchung eines Einzelfalls**, wie im Rahmen dieses Beitrags erfolgt, **nur ein erster Schritt** im Sinne **einer Strukturierung der konkreten Nachfrage** der Anspruchsgruppe KMU darstellen kann. Die von politischer bzw. wissenschaftlicher Seite **geförderte, weitreichendere Befragung** dieser **relevanten Anspruchsgruppe** würde es allerdings aus Sicht des Autoren erlauben die Maßnahmen der Digitalen Agenda genauer auf die Bedürfnisse der Unternehmen abzustimmen und kontinuierliche Schwachstellen zu ermitteln und wäre damit sehr **nützlich**. Die Politik des Landes ist gefragt mit **schnellem und konzertiertem Handeln**, die in der derzeitigen Form der Digitalen Agenda beschriebenen **Maßnahmen hinsichtlich Beginn, Art und Umfang des Angebotes** zu **konkretisieren**, mittels engmaschiger Prüfung deren **Wirksamkeit sicherzustellen** sowie etwaige **Angebotslücken zu schließen**. Insbesondere weil **viele** der durchaus **vielversprechenden Maßnahmen noch gar nicht gestartet** sind, bzw. die **Informationen** über Art, Inhalt und Antragsformate **nicht konsolidiert auffindbar** sind, stellt aus Sicht des Autoren ein **erhebliches Problem** dar und **limitiert** deren **Nützlichkeit** für den hier analysierten Fall erheblich.

Gerade das **Angebot** eines sachkundigen, niedrighschwellig geförderten und dennoch technologieagnostisch beratenden **Digitalisierungscoach** sowie eine vom Land betriebene **Plattform zur übersichtlichen Darstellung der Maßnahmen**, daraus resultierender **Förderangebote und Fachexperten** inkl. entsprechender **Reputations- und Qualitätssicherungssysteme** wäre aus Sicht des Autoren eine sehr wünschenswerte und im Hinblick auf den untersuchten Anwendungsfall sicher sehr **nutzbringende Erweiterung** des postulierten Maßnahmenkatalogs. Ganz nebenbei könnte Sie auch zur **Verbreitung und Aufklärung** über **aktuelle Gesetzgebungen** genutzt werden, die die Digitalisierung im Land betreffen (wie bspw. EU-DSGVO, GoBD, KRITIS etc.) und aus Sicht des hier analysierten Falles ein wesentliches Informationsdefizit bzw. Sorge des Unternehmers darstellen.

Literatur

[1] Miles, M.; Huberman, A. M. & Johnny, S., *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*, SAGE Publications, Inc, 2014

[2] Pousttchi, K, *Digitale Transformation*, in: *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik—Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>, 2017, abgerufen am 15.04.2018

17 https://www.magdeburg.ihk.de/innovation/EBusiness_ECommerce/Digitale-Erfolgsgeschichten/3686876

18 <https://www.wedodigital.de/>