

Projekt

Internet Governance: Chancen für den Mittelstand

Workshop am 11. September 2019

Ergebnisbericht und Thesen

Über das Projekt

Das Projekt *Internet Governance: Chancen für den Mittelstand* wird von der Grothe Medienberatung in Kooperation mit dem Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) als wissenschaftlichem Partner durchgeführt. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Vorbemerkung

Das Projekt "Internet Governance: Chancen für den Mittelstand" will herausfinden, wie mittelständische Unternehmen die Rahmenbedingungen des digitalen Wandels mitgestalten können.

Unter Internet Governance wird die Summe der relevanten Regeln für das Internet verstanden. Das sind alle Prinzipien, Standards, Entscheidungsverfahren und Programme für die Fortentwicklung des Internets, und zwar unabhängig davon, ob diese durch nationale Regierungen, zwischenstaatliche Übereinkommen, den privaten Sektor oder Akteure der Zivilgesellschaft bzw. allen zusammen in sogenannten Multistakeholder-Prozessen aufgestellt werden. Einfacher ausgedrückt: Es geht um die Beteiligung und das Zusammenwirken aller Betroffenen.

Eine so verstandene Internet Governance ist relevant nicht nur für große Konzerne, sondern auch für den Mittelstand. Sie schafft wichtige Voraussetzungen und beeinflusst die Rahmenbedingungen für Innovationen in mittelständischen Unternehmen. Trotz ihrer Bedeutung werden die Potentiale von Internet Governance für den Mittelstand allerdings bisher kaum thematisiert und daher auch wenig genutzt.

Im Rahmen des Projekts wurden wissenschaftliche Untersuchungen zur Digitalisierung des Mittelstands und zur Internet Governance ausgewertet, und parallel wurden 15 Leitfadengespräche mit Verantwortlichen aus Unternehmen, Verbänden, Kompetenzzentren und Wissenschaft geführt. Es ging darum, aus erster Hand zu erfahren, wie die Digitalisierung in der Praxis läuft, welche Hürden zu überwinden sind, was bei Konzeption und Umsetzung von Projekten geholfen hat und welche weiteren Formen der Unterstützung sinnvoll sein könnten.

Die Erkenntnisse aus den Leitfadengesprächen und den Recherchen wurden in einem Thesenpapier verdichtet und bei einem Workshop im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Berlin mit Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Stakeholdergruppen diskutiert. Die folgende Zusammenfassung dokumentiert diese Diskussion sowie das Thesenpapier.

Der vorliegende Ergebnisbericht ist ein wesentliches Element für den Transfer in Praxis und Politik. Er soll den weiteren Austausch unter den Beteiligten fördern und zur Umsetzung der Erkenntnisse anregen. Er bietet zudem die Chance, dass das Bundeswirtschaftsministerium die diskutierten Anliegen des Mittelstands in die Debatten beim Internet Governance Forum im November 2019 tragen kann.

Ergebnisse Workshop am 11. September 2019

In seiner Begrüßung betont Dr. Philipp Birkenmaier, Leiter der Stabsstelle Mittelstandsstrategie im Bundeswirtschaftsministerium, dass die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Mittelstand auf der politischen Agenda hohe Priorität hat. Das drückt sich exemplarisch in den Eckpunkten der Mittelstandsstrategie aus, die Minister Peter Altmaier unter dem Titel „Wertschätzung – Stärkung – Entlastung“ vorgelegt hat. Eines der sechs Themenfelder gilt der Unterstützung des Mittelstands bei Innovation und Digitalisierung.

In den folgenden Vorträgen und Diskussionen des Workshops wird deutlich, dass die vorgelegten Thesen Zustimmung in der Runde finden. Darüber hinaus wird eine Reihe von Punkten angesprochen, von denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich wünschen, dass sie von der Politik aufgegriffen und in künftige Governance-Prozesse eingebracht werden:

Unternehmen und digitale Innovation

1. Die Berichterstattung über die Digitalisierung des Mittelstandes ist oftmals dramatisierend und zuspitzend. Das weckt falsche Erwartungen, provoziert entsprechende Enttäuschungen oder gar Zukunftsangst bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und wird den langfristigen digitalen Umstellungsprozessen, mit denen sich KMU oft erfolgreich auseinandersetzen, nicht gerecht. Ein neues Narrativ zu den technologischen Prozessen, das nicht den Begriff „Disruption“ bzw. ein „alles oder nichts“ in den Vordergrund rückt, sondern Digitalisierung als kontinuierliche Aufgabe beschreibt, wäre hilfreich.
2. Die bestehenden Kommunikationsplattformen werden aus Sicht etlicher Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu wenig genutzt, um die öffentliche Aufmerksamkeit auf erfolgreiche digitale Transformationsprozesse von mittelständischen Unternehmen zu lenken. Meistens stehen große Unternehmen im Fokus.
Dies könnte zum Beispiel bei zukünftigen Großveranstaltungen anders gehandhabt werden.
3. Digitalisierungsprojekte sind Anlass, unabhängig vom Geschäftsmodell Arbeitsweise und Abläufe im Unternehmen grundsätzlich zu hinterfragen. Es ist notwendig, möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen und auf die Veränderungen vorzubereiten. Das erfordert Zeit, die eingeplant und gewährt werden muss.
4. Bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten muss der Unterschied zwischen Produktinnovationen und Serviceinnovationen berücksichtigt werden: bei Produkten gibt es keine Fehlertoleranz, sobald sie im Betrieb eingesetzt werden; bei Dienstleistungen kann auch noch ausprobiert und nachjustiert werden, wenn sie bereits im Markt sind. Es bestehen Zielkonflikte zwischen Schnelligkeit und Genauigkeit (nicht zuletzt wegen der ausgeprägten Tradition der Ingenieurskultur in Deutschland) sowie zwischen Optimierung und radikaler Erneuerung (Prof. Hölzner). Jedes Unternehmen muss sich in Bezug auf die Zielkonflikte entscheiden und den eigenen Weg finden. Bei der Beurteilung von Digitalisierungsprojekten im Mittelstand muss berücksichtigt werden, dass die in den Zielkonflikten zum Ausdruck kommenden Innovationsansätze grundsätzlich gleichberechtigt sind.

Digitale Plattformen

5. Für zahlreiche mittelständische Unternehmen ist es problematisch, dass große Internetplattformen, auf denen Produkte und Dienstleistungen gehandelt werden, die beim Kundenkontakt anfallenden Daten den Anbietern der Produkte in wesentlichen Teilen nicht zur Verfügung stellen. In der Folge können die KMU ihre Kunden nicht direkt ansprechen und sie können das Kaufverhalten nicht hinreichend analysieren und somit ihre Produktion bzw. den Vertrieb nicht angemessen auf die Kundenwünsche ausrichten.

Darüber hinaus nutzen die großen Plattformen das durch diese Daten gewonnene Wissen über die Kunden dazu, in besonders erfolgreichen Produktbereichen eigene Marken zu günstigeren Preisen aufzubauen. Damit treten sie in Konkurrenz auch zu mittelständischen Unternehmen, was es letzteren erschwert, die Vorteile des Online-Handels auszuschöpfen.

Beide Problematiken sollten in künftigen Diskussionen um Anpassungen des Wettbewerbsrechts aufgegriffen werden.

Auch die Forderung nach Steuergerechtigkeit wird mit Blick auf die großen internationalen Plattformen geäußert.

6. Aber nicht nur das mitunter schwierige Verhältnis zu großen Plattformen ist für mittelständische Unternehmen ein wichtiges Thema, es ist ihnen zudem ein Anliegen, eigene, „mittelstandsgerechte“ Alternativen zu diesen Plattformen aufzubauen. Ein Ansatz wäre die Entwicklung von „dezentralen Plattformen“ von und für mittelständische Unternehmen, die für verschiedene Zwecke genutzt werden könnten, z.B. für den Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen oder auch die Umsetzung von Sharing-Modellen (z.B. von Software oder anderen Anwendungen). Dazu gehört nicht zuletzt die Entwicklung von Schnittstellen, die es mittelständischen Unternehmen ermöglichen, eigene Shops in entsprechende Plattformen einbinden zu können.

Der BVMW setzt sich für die Schaffung großer Datenpools ein, die KMU nutzen können.

Für den Aufbau dezentraler Plattformen könnten darüber hinaus weitere Fördermodelle hilfreich sein.

Daten und Datensicherheit

7. Ein wichtiges Thema für Mittelständler ist die Frage, wie im Unternehmen vorhandenes Wissen genutzt und ggf. durch Digitalisierung gewonnene Daten oder im Unternehmen entwickelte Anwendungen besser bekannt gemacht und geteilt werden können. Wachstum und Entwicklung können in Zukunft wesentlich durch das Teilen von Wissen und Daten befördert werden. Wünschenswert wäre deshalb eine smarte Vernetzung mittelständischer Unternehmen mit dem Ziel, Informationen über erfolgreiche Digitalisierungsprojekte und -methoden untereinander auszutauschen und spezifisches Wissen, Daten und/oder Software zu teilen. Dabei sollten Unternehmen internes Wissen aber behalten können; die Kontrolle über bzw. der Zugriff auf die eingebrachten Daten/Inhalte sollte erhalten bleiben.

Entsprechende Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten sollten entwickelt werden. Die jeweiligen Schnittstellen sollten zur Wahrung von Rechtssicherheit reguliert werden. Technische Normierungen könnten hier sinnvoll sein.

Alternativ zur Auswertung der eigenen Daten durch Dritte können auch Algorithmen „eingekauft“ werden. Auch hier braucht es regulierte Schnittstellen.

8. Betriebsdaten sind für mittelständische Unternehmen von hoher Relevanz und ein schützenswertes Gut. Es sollte darüber nachgedacht werden, ob solche Daten nicht wie personenbezogene Daten eines besonderen Schutzes bedürfen.
Die Überprüfung der Datenschutzgrundverordnung könnte dafür eine Gelegenheit bieten.
9. IT-Security-Fragen tauchen bei vielen mittelständischen Unternehmen auf. Zwar gibt es zahlreiche Angebote, die zu einem Mehr an Sicherheit beitragen können, diese sind aber in der Fläche im Mittelstand nicht hinreichend bekannt. Es gilt, Kommunikationsformen zu entwickeln, die hier Abhilfe schaffen können, und bestehende Lösungen für Sicherheitsanforderungen mittelständischen Unternehmen leichter zugänglich zu machen.
Im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen für IT-Fachkräfte wäre mehr Rechtssicherheit wünschenswert (u.a. Arbeitszeitmodelle).

Forschung und Fördermittel

10. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sich einig, dass mittelständische Unternehmen von mehr Transparenz über bestehende Forschungsprojekte und Kompetenzen von Forschungseinrichtungen profitieren würden, die für die digitale Transformation von mittelständischen Unternehmen relevant sind. Hier sollte Abhilfe geschaffen werden, möglichst durch Informationsangebote, die dem Mittelstand in verschiedenen Bereichen einen bundesweiten Überblick über Förderpolitik und Förderformate, Forschungsk Kooperationen und Kooperationsmöglichkeiten mit Startups verschaffen können. Es gibt etliche gute Hochschulkooperationen, doch sie sind vielfach nicht bekannt. Das sollte geändert werden, um den Zugang von KMU zu Hochschulen zu erleichtern.
11. Eine Verbesserung der Eigenmittelausstattung von Forschungseinrichtungen erscheint wünschenswert, damit – anders als dies in der Regel bei der Drittmittelforschung der Fall ist – die Forschungsergebnisse über Open Source allen interessierten mittelständischen Unternehmen zur Verfügung gestellt und nicht nur exklusiv genutzt werden können. Dieser Aspekt könnte in der Arbeit des Bundesministeriums für Bildung und Forschung noch stärker berücksichtigt werden. Eine verbesserte Eigenmittelausstattung würde auch dafür sorgen, dass die Forschung an Themen, die für KMU relevant sind, sich an einer langfristigen Perspektive ausrichtet anstatt an den unkalkulierbaren Zeiträumen, in denen Drittmittel zur Verfügung stehen. Zudem würde es eine verbesserte Mittelausstattung Forschungseinrichtungen erlauben, schneller selbst auf aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen reagieren zu können; zeitliche Verzögerungen durch Ausschreibungsprozesse würden teilweise entfallen.
12. Fördermöglichkeiten sind in Deutschland relativ gut, aber sie könnten besser zugeschnitten sein, leichter zu beantragen, und die Förderzeiträume sollten stärker an Bedürfnissen von KMU orientiert sein.

Thesen

I. Mittelstand, Digitalisierung und Internet Governance

Der digitale Wandel hat den Mittelstand erreicht und verändert ihn. Die gerne leichthin vorgetragene Kritik, dass der Mittelstand die Digitalisierung verschläft, ist schlicht falsch. Mittelständische Unternehmen investieren in digitale Projekte, sei es, um auf sich verändernde Kundenwünsche zu reagieren, um interne Prozesse effizienter zu gestalten, zur Qualitätssteigerung oder um ihr Geschäftsmodell zu erweitern bzw. sogar grundlegend zu verändern.

Die Leitfadengespräche zeigen: Praktisch jedes Unternehmen arbeitet mit digitalen Anwendungen. Es mag sein, dass es hier und da nur um den Einsatz von einzelnen Softwareprogrammen geht – aber in den allermeisten Fällen handelt es sich um deutlich komplexere Abläufe und Tools.

Dies belegen auch einschlägige Studien wie etwa der KfW-Digitalisierungsbericht: „Die Digitalisierung fasst in zunehmendem Maß Fuß im Mittelstand. Im Zeitraum 2015–2017 haben 30 % der Mittelständler Digitalisierungsprojekte erfolgreich abgeschlossen. Gegenüber der Vorperiode nahm dieser Anteil um 4 Prozentpunkte zu. In absoluten Werten bedeutet dies, dass rund 1,1 Mio. Mittelständler ihre Digitalisierung vorangetrieben haben. Besonders erfreulich ist, dass diese Entwicklung von Unternehmen jeder Größe und nahezu aller Wirtschaftszweige getragen wird. Sie beschränkt sich nicht auf enge Segmente.“¹

Dabei ist das Digitale ist nicht immer leicht, und neue Abläufe werden nicht mal eben entwickelt, umgesetzt und dann nicht mehr verändert. Vielmehr beschreibt „Digitalisierung“ eine Entwicklung, die nicht „fertig“ wird.

Wer über Digitalisierung im Mittelstand spricht, muss auch über diesen kontinuierlichen Prozess sprechen, der viel Aufmerksamkeit und jedenfalls ständige Bereitschaft fordert, sich mit neuen Produktions-, Arbeits- und Vertriebsmethoden auseinanderzusetzen. Man hat es also eher mit einem Phänomen zu tun als mit einem bestimmten Produkt, Projekt oder Arbeitsschritt. Wo man steht und was man mit einem digitalen Ansatz erreichen will, muss immer wieder neu definiert werden.

These 1

Auch wenn es in der vielfältigen Welt des Mittelstands keine allgemeinverbindlichen Erfolgsrezepte geben kann für „den“ einen, richtigen Weg der Digitalisierung, lassen sich gemeinsame Herausforderungen beobachten, die vergleichbare Herangehensweisen ermöglichen. Für alle Unternehmen sollten Unterstützungsangebote in Reichweite sein, die zugleich passgenau sind und auf Gemeinsamkeiten beruhen.

Der Mittelstand zeichnet sich durch eine große Vielfalt aus. Standardisierte Lösungen sind daher in vielen Fällen nicht möglich, aber es gibt gemeinsame Aufgaben und vergleichbare Umsetzungsstrategien, denn bei allen Unterschieden von mittelständische Unternehmen sind die relevanten Digitalisierungsthemen ähnlich: Letztlich geht es darum, wie durch die digitale Transformation Prozesse effizienter gestaltet, Produktqualität verbessert, neue Kunden gewonnen und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können.

Unterstützungsangebote sollten auch dazu anregen, Perspektiven zu erweitern, Potenziale zu erkennen und Phantasien für neue Geschäftsmodelle zu befeuern.

¹ [KfW-Digitalisierungsbericht](#) Mittelstand 2018. Digitalisierung erfasst breite Teile des Mittelstands – Digitalisierungsausgaben bleiben niedrig.

These 2

Mittelständische Unternehmen sind sehr gut darin, in einem bestehenden Regelungsrahmen ihre Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Sie haben aber wenig Gelegenheit, sich mit dem Rahmen selbst zu beschäftigen und so die Chancen zu erkennen, die eine Veränderung des Rahmens selbst mit sich brächte.

In der Regel fehlen mittelständischen Unternehmen die zeitlichen und personellen Ressourcen, sich selbst in Governance Prozesse einzubringen. Bislang ist der Mittelstand daher auch kaum aktiver Teilnehmer der Diskussionen um Internet Governance, obwohl die Ergebnisse dieser Prozesse seine Möglichkeiten massiv beeinflussen.

Da im Rahmen von Prozessen der Internet Governance Regeln entwickelt werden, die für die Weiterentwicklung von mittelständischen Unternehmen oft von hoher Relevanz sind, ist es lohnenswert, über Wege nachzudenken, wie die Belange und Interessen des Mittelstands besser in diese Prozesse eingebracht werden können. Das kann durch die Arbeit von Verbänden geschehen, aber auch durch politische Akteure, die in einem regelmäßigen Austausch mit mittelständischen Unternehmen stehen.

II. Thema 1: „Vom Produkt zum Service“

Am Beginn eines Digitalisierungsprojektes steht bei mittelständischen Unternehmen in der Regel der Wunsch nach der Lösung eines konkreten Problems. Wenn das gelungen ist, stellen viele Unternehmen fest, dass sich mit den neuen Tools auch andere Abläufe verbessern lassen.

These 3

In Digitalisierungsprojekten liegt eine Chance für weitgehende Wandlungsprozesse bis hin zur grundlegenden Veränderung von Geschäftsmodellen. Vor allem im industriellen Mittelstand gibt es einen Trend von einem traditionell stark produktorientierten Ansatz hin zu einer größeren Serviceorientierung.

Der Trend hin zu einer größeren Serviceorientierung bedeutet, dass der Kundenkontakt immer seltener mit dem Verkauf des Produkts endet. Die Integration von intelligenten Kommunikationstechnologien in Produkte erlaubt es in vielen Fällen, einen unmittelbaren Kundenkontakt über einen längeren Zeitraum, idealer Weise über die gesamte Dauer der Nutzung des Produktes zu etablieren. Die Möglichkeit der Vernetzung des Nutzers mit dem Hersteller wird zu einem wichtigen Bestandteil von Produkten, die in immer mehr Wirtschaftsbereichen vom Kunden auch erwartet wird.

Die in smarten Produkten integrierte bzw. mit ihnen verbundene Software ermöglicht es beispielsweise bei Maschinen, dass Informationen über ihren Betrieb und ihre Nutzung über cloudbasierte Lösungen dem Kunden und dem Hersteller in Echtzeit zur Verfügung gestellt werden. So können Engpässe oder Fehlfunktionen schneller erkannt und behoben und damit die Produktivität gesteigert werden. Für die Hersteller erwachsen daraus Chancen für neue Geschäftsmodelle. Das kann so weit gehen, dass zum Beispiel aus einem Maschinenbauer nach und nach ein industrieller Plattformanbieter wird, der seine Erlöse zunehmend mehr aus dem Geschäft der Betreuung und Beratung seiner Kunden als aus dem Verkauf von Maschinen erzielt. Ähnlich umwälzende Prozesse entwickeln sich auch in anderen Wirtschaftsbereichen wie etwa im Handel oder in der Logistik.

Eine solche Entwicklung positiv gestalten zu können, erfordert Offenheit, Flexibilität und Ressourcen. Gerade kleinere Unternehmen, die sich keine eigenen Abteilungen für Strategie oder für Forschung

und Entwicklung leisten können, brauchen noch mehr Unterstützung, um ihren Bedarfen Gehör zu verschaffen und die Chancen der grundlegenden Veränderungen erkennen und ergreifen zu können.

These 4

Der Trend vom Produkt zum Service verändert die Wertschöpfungsketten auch in Bezug auf den Kundenkontakt. Neue Intermediäre wie zum Beispiel digitale Plattformen stellen sich zwischen Hersteller und Kunden. Die damit verbundenen Risiken sollte die Digitalpolitik berücksichtigen und ggf. gegensteuern. Das gilt auch mit Blick auf den Trend zur softwarebasierten Personalisierung von Alltagsgegenständen.

Die Digitalpolitik beschäftigt sich bereits intensiv mit der Rolle von digitalen Plattformen, die eine Mittlerfunktion zwischen den Unternehmen, Produkten und Kunden bzw. Nutzern einnehmen. Besonderes Augenmerk gilt dabei gesellschaftlichen Aspekten (z.B. der Integrität von Wahlen, Hassrede, Kinder- und Jugendschutz) und dem Verbraucherschutz. Die Diskussionen über die Rolle von digitalen Plattformen im B2B-Bereich sind dagegen bislang öffentlich weniger sichtbar geworden. Dabei sind z.B. Fragen, wer den Zugang zum Endkunden hat und wer die Kundeninformationen auf welche Weise nutzen und auswerten kann (Produzent oder Plattform?), von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung. Darüber hinaus berührt die Plattformökonomie auch wettbewerbs- und arbeitsrechtliche Fragen, die wesentlich für mittelständische Unternehmen sind. In den anstehenden Diskussionen über die Weiterentwicklung des Regulierungsrahmens für digitale Plattformen sollten die Belange von KMU berücksichtigt werden.

Auch die Daten- und Systemsicherheit ist von zentraler Bedeutung für mittelständische Unternehmen. Die digitale Transformation erfordert sichere und vertrauenswürdige Systeme. Wenn ein Element ausfällt, kann das ganze System ausfallen. Vernetzte Produkte sind außerdem anfällig für Angriffe von außen. Digitale Transformationsprozesse, die auf Cloud-Architekturen aufbauen, müssen die Sicherheitsbedenken von KMU ernst nehmen. Mittelständische Unternehmen brauchen Cloud-Angebote, die verständlich sind, nachvollziehbar und auch im Krisenfall verlässlich arbeiten. Die diesbezüglichen Rahmenbedingungen zu verbessern, sollte in den Diskussionen um Internet Governance verstärkt berücksichtigt werden.

III. Thema 2: „Daten – verborgener Schatz im Unternehmen?“

Daten sind eine wichtige Quelle, um Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Wer über aussagekräftige Daten verfügt und in der Lage ist, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, wird sich erfolgreich im Wettbewerb positionieren können. Das gilt für viele Bereiche, nicht zuletzt für Kundenansprache und Marketing: Je mehr ein Unternehmen über die eigene Zielgruppe weiß, desto kundenspezifischer kann es Dienstleistungen und Produkte anbieten.

Für die Nutzung von Daten ist spezifisches Know how nötig, das für KMU üblicherweise schwer zu erlangen ist. Data Scientists, die helfen könnten, sind rar und teuer.

These 5

Eine wirtschaftlich erfolgreiche Nutzung von Daten erfordert eine klare Definition, was mit den Daten, die gesammelt und ausgewertet werden, genau erreicht werden soll. Die Wissensgrundlage hierfür müssen sich mittelständische Unternehmen erarbeiten. Die dafür notwendigen Ressourcen sind nicht immer gegeben.

Es heißt, Daten seien das neue "Gold" - aber ohne eine klare Vorstellung davon, für welche Zwecke Daten auf welche Weise eingesetzt werden sollen, laufen unternehmerische Anstrengungen und Investitionen ins Leere. Nicht jedes Geschäftsmodell wird allein durch die Nutzung von Daten besser oder anders. Es ist ein Unterschied, ob (Kunden-) Daten dazu genutzt werden sollen, Vertrieb und Marketing zu verbessern (also bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren) oder ob Daten die Grundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bilden sollen. Auch die Quelle von Daten muss hinterfragt werden - kommen sie aus dem eigenen Unternehmen, wie exklusiv sind sie überhaupt, welche anderen Firmen haben ähnliche Datensätze, welche Daten sind frei verfügbar?

Das Wissen bei KMU über Daten und ihre Nutzbarkeit sollte verstärkt gefördert werden: Denkbar wären unternehmensinterne Fortbildungen (Was sind "aussagekräftige" Daten überhaupt? Welche Daten enthalten welche Information?) oder auch unternehmensübergreifende Angebote, die das Wissen von Data Scientists zugänglich machen und ggf. "übersetzen". Wichtig wäre es, mit den Strukturen von KMU kompatible Informationsmodelle zu entwickeln (z.B. "Share a Scientist", "Scientist in Residence"), die auch unabhängig von etwaigen Kooperationsprojekten (mit Kompetenzzentren, Forschungseinrichtungen) zugänglich sein sollten. Die KI-Trainer, die demnächst in den Kompetenzzentren arbeiten werden, könnten evtl. ein Anknüpfungspunkt sein.

Eine Ausweitung der bislang insbesondere von den Kompetenzzentren angebotenen Austauschmöglichkeiten speziell über Potenziale und Grenzen datenbasierter Geschäftsmodelle wäre hilfreich. Auch hier wäre leichte Zugänglichkeit in Bezug auf Inhalte und geographische Erreichbarkeit wünschenswert.

These 6

Viele mittelständische Unternehmen sind bereits mit Herausforderungen im Bereich von „Data Ownership“ konfrontiert, die individuell-pragmatisch gelöst werden. Kurzfristig können hier Templates und die Verbreitung von „Good Practices“ hilfreich sein, mittelfristig könnte ein über das Datenschutzrecht hinaus gehendes Datenrecht entwickelt werden, das die Interessen von mittelständischen Unternehmen angemessen berücksichtigt.

Bei der Entwicklung neuer datenbasierter Geschäftsmodelle müssen mittelständische Unternehmen die Frage klären, wem die Daten eigentlich "gehören". Ein Beispiel: Mit Produktionsmaschinen verknüpfte Sensoren erheben große Mengen an Maschinendaten. Diese Informationen sind aus unternehmerischer Perspektive relevant, zum Beispiel für eine möglichst störungsfreie Produktion, für die Optimierung der Auslastung der Maschinen oder auch für ihre rechtzeitige Wartung. Aber "gehören" die Daten den Unternehmen, die mittels gekaufter oder geleaster Maschinen Produkte herstellen? Oder den Unternehmen, die die Maschinen konstruiert und mit entsprechender Software ausgestattet haben? Oder, noch grundsätzlicher gefragt: Sollte es ein Eigentumsrecht an Daten in allen Fällen geben? Und wo werden die Informationen durch wen ausgewertet, wer hat die Hoheit über die Daten?

Mit Blick auf Internet Governance geht es hier um rechtliche Rahmensetzungen und um vertragliche Ausgestaltung, basierend auf Verhandlungen der beteiligten Akteure. Aus der Sicht von mittelständischen Unternehmen kann auch die Frage der Marktmacht beteiligter Akteure eine Rolle spielen, etwa wenn große digitale Plattformen ins Spiel kommen, die an den Erlösen partizipieren wollen. Diese komplexen Zusammenhänge und ihre Auswirkung für mittelständische Unternehmen zu analysieren, ist eine wichtige Aufgabe, um die Voraussetzungen für Governance zu schaffen.

IV. Thema 3: „Gute Praxis noch bekannter machen“

Trotz umfassender und vielfältiger Projektförderung, Forschungs Kooperationen, Workshops und weiterer Unterstützungsangebote von Bund, Ländern, Regionen und Kommunen, von Verbänden und Kammern bleibt es eine dauerhafte Aufgabe sicherzustellen, dass Unternehmen aktuelle Informationen über den Stand des Phänomens Digitalisierung und Anknüpfungspunkte für ihr Handeln leicht finden können.

These 7

Jeder hat zu viel von Digitalisierung gehört, keiner genug.

Pauschale Urteile (“Mittelstand verschläft die Digitalisierung”) wie allgemeine Appelle (“Mehr digitalisieren!”) werden in Massenmedien, Fachpublikationen, Blogs und sonstigen Veröffentlichungen in regelmäßigen Abständen wiederholt. So entsteht ein Grundrauschen, das genaues Hinschauen erschwert und eher Überdruß bewirkt - man hat das ja alles schon tausendmal gehört.

Gleichzeitig ist es immer noch für viele Unternehmen schwierig, hilfreiche Antworten auf ihre Fragen zu digitalen Tools zu finden. Sei es, dass sie nicht genau wissen, an wen sie sich wenden sollen - sei es, dass sie im tatsächlich vielfältigen Informationsangebot Schwierigkeiten haben, das Passende zu finden. Die Vermittlung zielgruppengerechter Informationen und attraktiver Angebote an die riesige Zahl kleiner und mittelständischer Unternehmen in Produktion, Handwerk, Handel, bei Dienstleistern und freien Berufen ist eine komplexe Aufgabe.

These 8

Vermittlung von guter Praxis in die Breite braucht noch mehr Unterstützung. Es braucht vor allem den Zugang zu konkreten, übertragbaren Informationen. Dafür sollten die eingeschlagenen Wege weiter ausgebaut und nach Möglichkeit dauerhaft verankert werden.

Dazu könnten die Kompetenzzentren noch stärker zu Wissens- und Informationszentren ausgebaut werden. Es sollte zudem über zusätzliche Wege der Informationsverbreitung nachgedacht werden. Denkbar wären Foren, die einen vielfältigen Austausch ermöglichen: vom voneinander Lernen über gemeinsames Handeln bis hin zu Kooperationen. Es ist eine Governance-Aufgabe, solche Foren einzurichten und zu pflegen. Organisatorisch könnten regionale Zusammenschlüsse als Vorbilder dienen; die neuen Foren sollten offen für alle Branchen sein.

Zu denken wäre darüber hinaus an eine Stärkung von Transferinitiativen. Es gibt sie bereits an verschiedenen Stellen, aber eine koordinierte Unterstützung durch alle Beteiligten erscheint zusätzlich sinnvoll. Hilfreich könnte es auch sein, die Kriterien dafür, was überhaupt gute Digitalisierungspraxis bedeutet, noch transparenter herauszuarbeiten.

These 9

In digitalen Umfeldern bieten Kooperationen neue Chancen für mittelständische Unternehmen. Wenn die Grenzen zwischen Produkt und Service fließend werden, wenn die Hersteller von Maschinen mehr über die damit erledigte Arbeit wissen als die Anwender, wenn zu Kunden in Übersee engere Kontakte bestehen als zu den Nachbarn am Ort: Dann sollte sich diese Flexibilität auch in einer erweiterten Zusammenarbeit niederschlagen.

Es ist auch unter Governance-Aspekten positiv, dass sich in vielen Bereichen Strukturen ausgebildet und offenkundig stabilisiert haben, in denen verschiedene Beteiligte systematisch kooperieren, einschließlich der Unternehmen, die bereit sind, ihre Digitalisierungserfahrungen mit anderen zu teilen.

Diese Kooperationen - beispielhaft seien die Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren genannt - erscheinen vielversprechend und sollten weiter unterstützt werden.

Auch hier wäre zu überlegen, welche neuen, der Flexibilität angemessenen Angebote unterstützt werden könnten - z.B. Zugang zu Open-Source-Software, Entwicklung von Sharing-Modellen zwischen Unternehmen, wie etwa das Teilen von spezifischem Wissen - zumindest da, wo es geht, und von Fall zu Fall. Eine verstärkte Anstrengung, Kooperationen mittelständischer Unternehmen mit Startups zu fördern, wäre hier ebenfalls zu nennen.

Möglicherweise könnten Kammern, Verbände oder auch Cluster solche Kooperationen anregen, begleiten und rechtlich absichern.

V. Mögliche Schlussfolgerungen für die Governance-Debatte

Abschließend seien noch einige theseartige Aufmerkpunkte aus der Perspektive des Mittelstands zur Diskussion gestellt, die bewusst pointiert formuliert sind.

- Mit Blick auf die vielfältigen Anforderungen an Internet Governance für digitale Transformationsprozesse fehlt es an einer systematischen Beschreibung der Bedarfe von mittelständischen Unternehmen, die in den vorstehenden Thesen begonnen wurde. Es gilt, dieses zu verbessern und darauf aufbauend Verfahren zu organisieren, um mittelständischen Unternehmen eine Stimme im Governance-Prozess zu geben. Das Bundeswirtschaftsministerium könnte sich verstärkt als Treuhänder des Mittelstands in Internet Governance Prozesse einbringen.
- Das Gestaltungsprinzip des Internets bietet grundsätzlich die Möglichkeit auch für kleine Unternehmen, global erfolgreich zu sein. Voraussetzung dafür ist auf der technischen Ebene eine hinreichend leistungsfähige Datenanbindung. Die Verzögerungen in diesem Bereich behindern die KMU massiv und sollten schnellstmöglich behoben werden.
- Viele mittelständische Unternehmen agieren auf dem globalen Markt oder streben das an. Der zum Teil zu beobachtende Trend zur „Re-Nationalisierung“ des Internets, also technische oder regulatorische Abschottungsbestrebungen, ist für diese Unternehmen mit erheblichen Risiken verbunden, die mit den Vorteilen sorgfältig abzuwägen sind.
- Internet Governance als globaler Prozess hat jedenfalls die Chance, Mindeststandards zu entwickeln, die überall auf der Welt gelten. Der Einbindung von Staaten mit begrenzter Rechtsstaatlichkeit, aber großem wirtschaftlichen Potential wie zum Beispiel China, aber auch Indien, kommt dabei große Bedeutung zu (beispielsweise Marktabschottung durch das chinesische „Social Credit System“).

Friederike Grothe, Thorsten Grothe, Wolfgang Schulz

11. September 2019

Workshop **Internet Governance: Chancen für den Mittelstand**

11. September 2019, 10.00 – 16.00 Uhr

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Eichensaal

Eingang Invalidenstraße 48, 10115 Berlin

ab 9.00 Uhr Einlass und Kaffee zum Ankommen

- 10.00 Uhr** **Begrüßung**
 Dr. Philipp Birkenmaier, Leiter Stabsstelle Mittelstandsstrategie,
 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
- 10.15 Uhr** **Was hat der Mittelstand mit Internet Governance zu tun? Eine Einführung**
 Prof. Dr. Wolfgang Schulz, Direktor, Alexander von Humboldt Institut
 für Internet und Gesellschaft
- 10.30 Uhr** **Vom Produkt zum Service**
 Thesen
 Impulse **Oliver Wegert**, Geschäftsführer, WIZARD – Textilkonzepte
 Prof. Dr. Heike Hölzner, Wissenschaftliche Leitung, Sirius Minds;
 Professorin für Entrepreneurship HTW Berlin
 Diskussion
- 11.30 Uhr** **Daten – verborgener Schatz im Unternehmen?**
 Thesen
 Impulse **Dr. Rolf Kuroпка**, Geschäftsführer, KRAHN Chemie
 Prof. Dr. Rüdiger Weißbach, Business Innovation Lab, HAW Hamburg;
 Kooperationspartner Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum
 Diskussion
- 12.30 Uhr** **Eindrücke vom Internet Governance Forum Deutschland**
 Lorena Jaume-Palasi, Expertin für Internet Governance, Gründerin The
 Ethical Tech Society
- 12.45 Uhr** **Mittagsimbiss**
- 13.45 Uhr** **Keynote**
 Peter Altmaier, Bundesminister für Wirtschaft und Energie (gemeinsam
 mit dem Internet Governance Forum Deutschland in der Aula)
- 14.30 Uhr** **Gute Praxis noch bekannter machen**
 Thesen
 Impulse **Sven Engelmann**, Geschäftsführer, OMQ
 Hermann Leithold, Vorstandsmitglied, „Die Jungen Unternehmer“;
 Leiter operatives Geschäft, agricon
 Diskussion
- 15.30 Uhr** **Sammeln der Ergebnisse, offene Fragen**
- 15.50 Uhr** **Zusammenfassung und Rückblick auf die Thesen**
 Prof. Dr. Wolfgang Schulz
- 16.00 Uhr** **Get-together und Netzwerken zum Ausklang**
- Moderation** **Vera Linß**, Journalistin und Moderatorin