

# Digitalisierung - mehr Wunsch als Wirklichkeit

h&z-Studie: Wie sieht es mit der Digitalisierung in der Unternehmenspraxis aus?

## Editorial

Produkte, Kanäle, Geschäftsmodelle: Die Digitalisierung hat die Unternehmenswelt in vielen Bereichen in kürzester Zeit radikal verändert. War früher die Industrie der klassische Innovationstreiber, setzen heute Internetkonzerne mit digitalen Produkten neue Maßstäbe auch in traditionellen Branchen. Die Digitalisierung erhöht aber nicht nur den Druck auf Autohersteller, Maschinenbauer oder Dienstleister, der technologische Wandel eröffnet Unternehmen zudem die Chance, digitale Produkte und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln - und sich von Konkurrenten abzusetzen. Aber erkennen Unternehmen dieses Potenzial und schöpfen es konsequent aus?

Um das herauszufinden, hat h&z in einer Online-Umfrage Entscheider aus Fachbereichen und Top-Management aus Maschinenbau und Automotive, Dienstleistungsgewerbe, IT/Telekommunikation und Energie der DACH-Region dazu befragt, welche Bedeutung die Digitalisierung für ihr Unternehmen hat und wie weit ihre Organisation darin fortgeschritten ist. Die Teilnehmer durften teilweise Mehrfachantworten geben.

Das Ergebnis: Viele Unternehmen haben zwar erkannt, wie wichtig die Digitalisierung für ihre Zukunft ist, aber bei der Umsetzung hakt es. Der Grund: Es werden falsche oder gar keine Konsequenzen aus der digitalen Bedeutung gezogen. Vor allem beim Kernthema Knowhow setzen Top-Entscheider auf Hilfe von außen, anstatt intern digitale Assets aufzubauen - und damit den Grundstein für neue Geschäftsmodelle zu legen.

# Großes Potenzial, wenig Expertise

Unter dem Schlagwort Industrie 4.0 diskutiert die Wirtschaft seit Jahren die Automatisierung von Produktionen und Prozessen sowie die Ausrichtung traditioneller Unternehmen hin zu digitalen Playern – in Deutschland immer noch mehr mit Fokus auf Prozesseffektivität als auf neue Geschäftsmodelle. Entsprechend bewerten alle Studienteilnehmer branchenübergreifend das Thema Digitalisierung für ihr Unternehmen als hoch bis sehr hoch (ca. 94 Prozent). 81 Prozent der Befragten ist zudem bewusst, dass digitale Assets wie Kundendaten und Expertenwissen wichtige Bausteine für erfolgreiche Geschäftsmodelle der Zukunft darstellen.

Und trotzdem ziehen viele Unternehmen nicht die richtigen Konsequenzen: 87 Prozent der Studienteilnehmer finden, ihr Unternehmen schöpft das Potenzial, das die Digitalisierung für sie bereithält, nur mittelmäßig bis wenig aus (beide ca. 44 Prozent). Der Grund für die Diskrepanz zwischen Bewusstsein und Handeln liegt in fehlendem Knowhow: Weit mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass es in ihrem Haus an Wissen um Zugang und Nutzung von Daten mangelt (50 Prozent). Offenbar fehlt es auch an Experten-Knowhow (60 Prozent), sowie an Data Scientists und Wissen zu Analytics, zur Verarbeitung von Big Data oder auch zu rechtlichen Fragen der Datennutzung (70 Prozent).



*Digitale Assets wie Kundendaten und Expertenwissen werden als wichtige Bausteine für erfolgreiche Geschäftsmodelle der Zukunft angesehen.*



Wie stark die fehlende Expertise die Digitalisierung abbremst, deckt ein weiterer Schwerpunkt der Studie auf: Nach der Bedeutung von digitalen Produkten in der eigenen Angebotspalette gefragt, gaben zwar knapp 75 Prozent der Teilnehmer an, dass sowohl interagierende Produkte & Services (z.B. Car-to-Car-Kommunikation) und smarte Produkte & Services (z.B. Smart-Home-Steuerung) für ihr Unternehmen sehr beziehungsweise mäßig wichtig sind. Aber nur ca. 53 Prozent sehen ihr Unternehmen für die Nutzung interaktiver und sogar nur ca. 41 Prozent smarter Produkte & Services gerüstet.

„Unternehmen tun sich besonders mit der Herausforderung schwer, Hardware-Entwicklungszyklen von vielen Jahren mit schnelllebigen Innovationen auf der Softwareseite zu harmonisieren, die heute in Wochen, teilweise in Near-Realtime implementiert wird“, gibt h&z-IoT-Experte Torsten Deller zu bedenken.



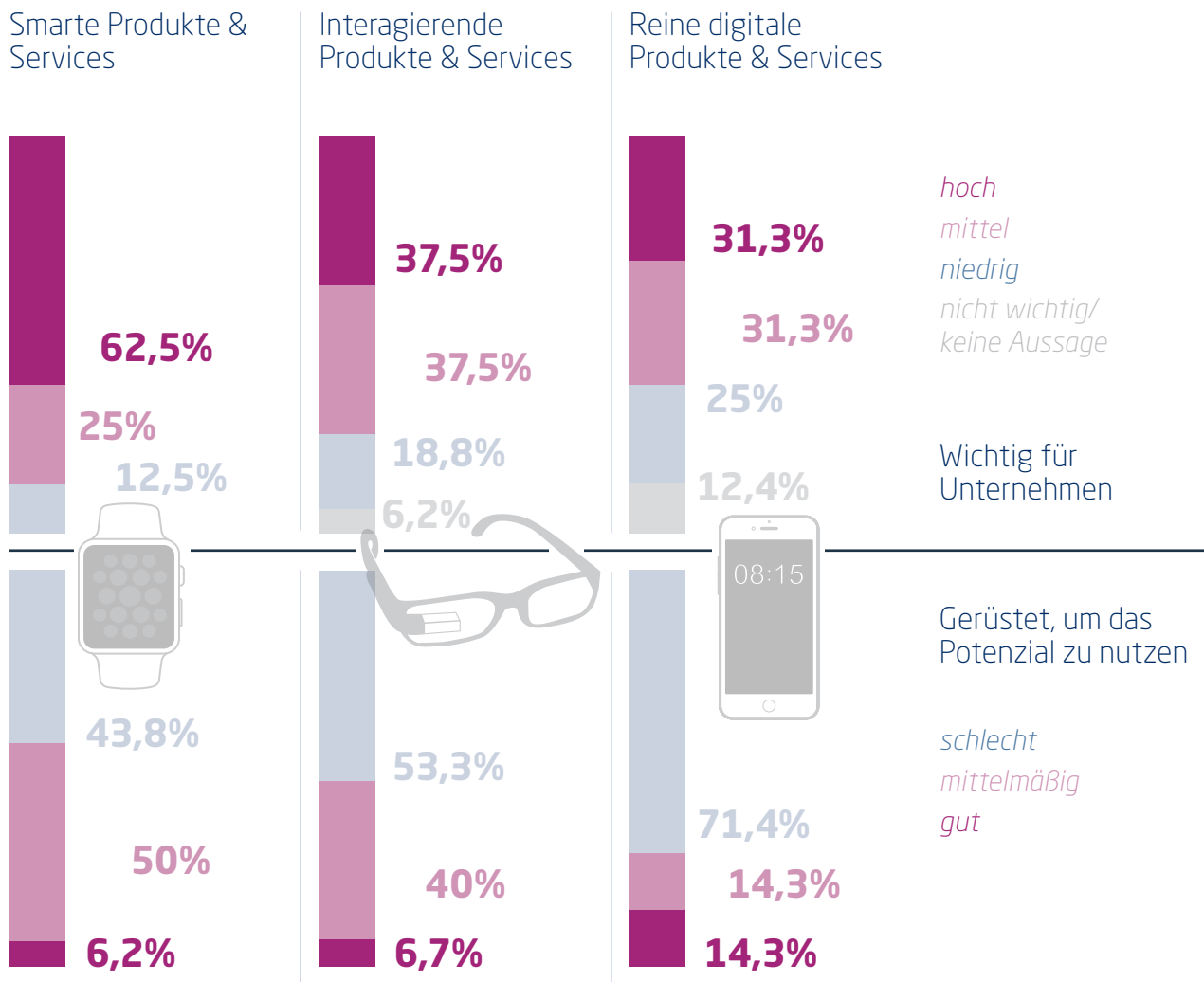
*Entscheider unterschätzen das Potenzial, mit disruptiven-digitalen Geschäftsmodellen neue Märkte zu erschließen.*



---

Noch bezeichnender als bei den smarten Produkten ist die Lage bei den rein digitalen Produkten: Lediglich knapp ein Drittel der Befragten misst rein digitalen Produkten hohe Bedeutung bei. Dies belegt, dass Entscheider das Potenzial, mit disruptiven-digitalen Geschäftsmodellen neue Märkte zu erschließen, immer noch unterschätzen.

## Bedeutung und Umsetzung digitaler Projekte



Die Folge: Wo es an Knowhow beziehungsweise an digital versiertem Personal fehlt, fokussieren sich Unternehmen auf bestehende Produkte und überlassen disruptive Innovationen digitalen Playern. Anstatt mit eigenen rein digitalen Lösungen neue Standards für den Markt zu entwickeln, digitalisieren viele Unternehmen lieber bestehende Produkte soweit wie nötig. „Dabei geht es heute darum, für den Kunden einen Mehrwert jenseits des zuverlässigen Kernprodukts zu erzeugen; das ist in einer digitalen Welt meist nicht mehr das klassische Industrieprodukt“, sagt Christian Haas, Partner bei h&z.

## Abwehrhaltung statt konsequenter Neuausrichtung

Betrachtet man den wachsenden Druck, den die Befragten durch digitale Player wie Google, Amazon oder Apple verspüren, müssten die Unternehmen schon viel weiter in der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Produkte sein: Ca. 94 Prozent der Studienteilnehmer schätzen die Gefahr neuer Wettbewerber als mittel bis hoch für sich ein. Gut darauf vorbereitet fühlen sich allerdings nur ca. 13 Prozent. Woher kommt die Diskrepanz? Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gibt auch hier an, dass es an Knowhow fehlt, um der Bedrohung, die von digitalen Geschäftsmodellen auf das eigene Geschäftsmodell ausgeht, angemessen zu begegnen. Daneben erschweren ihrer Ansicht nach langsame Entscheidungswege eine erfolgreiche Reaktion auf fremde digitale Geschäftsmodelle.

Trotzdem reagieren immerhin knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen auf die Konkurrenz, indem sie sich an neuen Geschäftsmodellen versuchen. Gleichzeitig arbeitet aber ein Großteil lieber an höheren Markteintrittshürden (je ein Drittel der Befragten) für neue Player oder geht rechtlich gegen sie vor. Anstatt sich also auf die eigene digitale Wettbewerbsfähigkeit zu konzentrieren, verharren einige Unternehmen in einer Abwehrhaltung - gegen eine nicht aufzuhaltende Entwicklung.



---

*Langsame Entscheidungswege erschweren eine erfolgreiche Reaktion auf fremde digitale Geschäftsmodelle.*



---

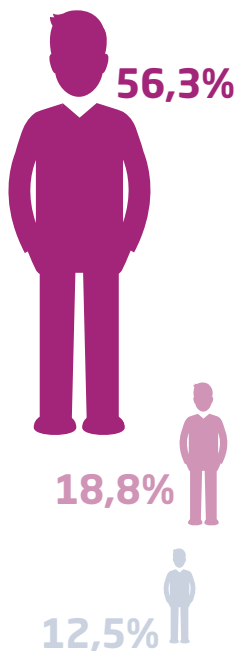
Dabei sollte alle Energie in den Aufbau interner digitaler Kompetenzen auf allen Personalebene n fließen - der Grundpfeiler eines jeden erfolgreichen digitalen Geschäftsmodells. Um die Bedeutung digitaler Kompetenzen wissen die meisten der Befragten, aber ca. 43 Prozent von ihnen geben zu, dass ihr Unternehmen hierfür nur wenig tut, 50 Prozent nur mäßig viel; richtig aktiv sind lediglich ca. 7 Prozent. Oft verfolgen die Unternehmen aber kontraproduktive Ansätze: Um digitale Kompetenzen aufzubauen, setzen alle Studienteilnehmer auf externe Experten, daneben vertrauen ca. 63 Prozent zusätzlich auf Networking sowie ebenso ca. 63 Prozent auf individuelle interne Trainings. Das Problem: Der Markt für IT- und Analytics-Experten ist zunehmend leergefegt, weshalb eine Digitalstrategie, die auf Wissen von außen beruht, nicht funktionieren kann.

Internationale Konzerne, auch solche mit deutschen Wurzeln, gehen zudem teilweise dazu über, digitale Kompetenz fernab von Deutschland aufzubauen. Das ist nicht nur schlecht für den Standort Deutschland, sondern meist keine Option für Mittelständler. Oft ist mit diesem Vorgehen auch die Erkenntnis verbunden, dass die Kommunikation mit hiesigen Fach- und IT-Abteilungen dann doch nur schlecht funktioniert.

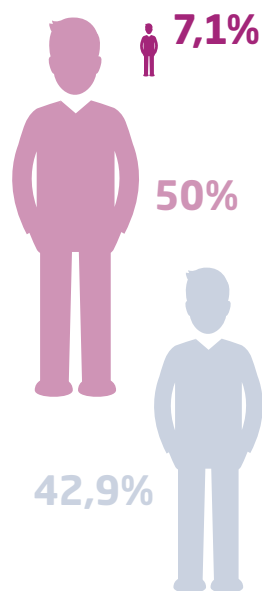
## Aufbau interner digitaler Kompetenzen

### Entwicklung interner digitaler Skills\*

Wie wichtig ist das Thema für Ihr Unternehmen?

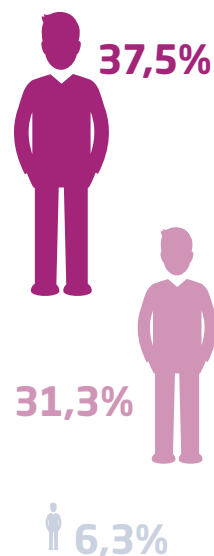


Wie weit ist Ihr Unternehmen bei diesem Thema?

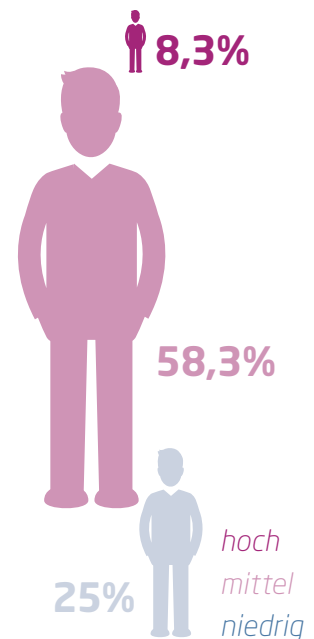


### Digitale Netzwerke und Wissen „on demand“\*

Wie wichtig ist das Thema für Ihr Unternehmen?



Wie stark nutzt Ihr Unternehmen diese externen Angebote?



\* Die nicht dargestellten Prozentangaben beziehen sich auf die Antwortmöglichkeiten „nicht wichtig“ und „keine Aussage“.

Darüber hinaus ist eine digitale Ausrichtung nur dann erfolgreich, wenn Unternehmen über ihre Kundendaten und IT-Wissen exklusiv verfügen und sie nicht an Kooperationspartner oder externe Experten weiterreichen. „Leider haben deutsche Unternehmen in den letzten Jahrzehnten Software-Entwicklungskompetenz lieber an Dienstleister vergeben“, sagt Ulrich Bombka, Prinzipal und Analytics Experte bei h&z. Die Folge: „Sie sind jetzt zwar gut darin, Lastenhefte zu spezifizieren, müssen aber feststellen, dass sie eine Kernkompetenz für digitale Produkte abgegeben haben“.

---

“ *Der Markt für IT- und Analytics-Experten ist zunehmend leergefegt, weshalb eine Digitalstrategie, die auf Wissen von außen beruht, nicht funktionieren kann.* ”

---

Wegen fehlender Digitalexpertise ziehen Unternehmen im Schlüsselbereich Big Data oft sogar gar keine Konsequenz: Zwar finden alle Studienteilnehmer die Sammlung, Analyse, Nutzung und Verwertung großer Datenmengen für die Neukundengewinnung oder Verbesserung von Geschäftsprognosen sowie interner Prozesse/Produktion wichtig. Aber gleichzeitig geben 80 Prozent an, dass ihre Organisation hier kaum aktiv ist. Ein Fehler: „Immer noch trifft man auf viele Entscheider in Unternehmen, die nicht verstanden haben, warum ihr Unternehmen Daten speichern sollte, ohne heute schon einen konkreten Business Case zu haben“, beobachtet Ulrich Bombka. Dabei ist es unerlässlich für Unternehmen, zunächst einmal Daten zu sammeln, ohne direkt die kompletten Nutzungsoptionen der Daten zu kennen. Diese ergeben sich oft erst später. Nur: Ohne sie können keine digitalen Produkte und Services entstehen. Industrieunternehmen müssen erkennen, dass ihnen ihre Daten einen entscheidenden Vorsprung vor digitalen Playern geben, die in ihre Produktbereiche drängen.

Entsprechend ist es unerlässlich, interne Knowhow-Träger aufzubauen, die Big-Data-Nutzen identifizieren und Konsequenzen daraus ziehen können. Nur mit ihrer Hilfe können zeitnah richtige Schlüsse für die Digitalisierung, neue Produkte und digitale Geschäftsmodelle gezogen werden. Wie die Antworten der Teilnehmer zeigen, müssen Unternehmen auf allen Ebenen dringend interne digitale Skills sowie Experten aufbauen.



# Fazit

Die Studie hat gezeigt, dass sich Unternehmen durchaus bewusst sind, welche Erfolgchancen für sie in der Digitalisierung liegen. Doch viele gehen den dafür notwendigen Wandel nur halbherzig an. Anstatt sich konsequent als digitaler Player aufzustellen, versehen sie bestehende Produkte mit digitalen Mindestanforderungen, bieten Kunden aber keine wirklich neuen Lösungen. Um mit Internetkonzernen und anderen neuen digitalen Anbietern konkurrieren zu können, sollten Unternehmen über die aktuelle Produktpalette hinaus an neue digitale Geschäftsmodelle für morgen denken. Die hierfür benötigten digitalen Assets müssen aus zwei Gründen im Unternehmen aufgebaut und auf dortige Knowhow-Träger übertragen werden: Zum einen, weil hier Produktwissen und Kundendaten zu finden sind, deren Exklusivität einen Vorsprung vor anderen Konkurrenten ermöglicht. Zum anderen, weil es im Markt auf längere Sicht zu wenige externe Experten geben wird.

## Autoren



### Ulrich Bombka

ist Principal bei h&z und verantwortet die Practice Group Digitalisierung. Er beschäftigt sich insbesondere mit Analytics und der Auswirkung von Digitalisierung auf Geschäftsmodelle.



### Christian Haas

ist Partner bei h&z und betreut Konzerne bei Fragen zu Big Data und Digitalisierung. Auf LinkedIn veröffentlicht er regelmäßig Blogs zu diesen Themen.



### Torsten Deller

ist Wirtschaftsingenieur und Senior Berater bei h&z. Als Mitglied der Practice Group Digitalisierung beschäftigt er sich insbesondere mit Market Research und Industrie 4.0.

---

## Impressum

**Herausgeber** h&z Unternehmensberatung AG, Neuturmstr. 5, 80331 München, Tel. +49 (0)89 242969-0, Fax +49 (0)89 242969-99, [redaktion@huz.de](mailto:redaktion@huz.de), **Konzept und Umsetzung** living-crossmedia GmbH & Co.KG (lcm), München, [www.living-crossmedia.de](http://www.living-crossmedia.de), **Grafik** Julia Roll, **Redaktion** Ulrich Bombka (h&z), Christian Haas (h&z), Torsten Deller (h&z), **Projektleitung** Ursula Kronenberger (lcm), **Titelbildcredit** Fotolia

---

---

h&z Unternehmensberatung AG  
Neuturmstraße 5, 80331 München  
Telefon +49 89 242969-0

München • Düsseldorf • Wien • Zürich

[www.huz.de](http://www.huz.de)

---

The Transformation Alliance 

**h&z** Die Beratung mit  
Hirn, Herz & Hand