Digitalisierung – Status quo und ungenutzte Potenziale

1

Elektronisches Zusatzmaterial Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31456-9_1. Die Videos lassen sich mit Hilfe der SN More Media App abspielen, wenn Sie die gekennzeichneten Abbildungen mit der App scannen.

In diesem einleitenden Kapitel werden Ziel und Aufbau des Buches vorgestellt.

Nicht erst die Corona-Pandemie und die damit verbundene Wirtschaftskrise zeigen die Notwendigkeit der Digitalisierung. Zur Überwindung der negativen Auswirkungen ist die Digitalisierung unerlässlich. Sie ermöglicht eine Kommunikation ohne persönlichen Kontakt und eine Neuausrichtung nach der Krise.¹

Die Digitalisierung ist eine technologische Veränderung, die eine umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft ermöglicht und ganze Branchen transformiert.² Sie eröffnet technologische Möglichkeiten zur verbesserten (individuelleren, integrierteren und interaktiveren) Kundenansprache und zur Kostensenkung über Algorithmen und Programme. Unternehmen sollten die digitalen Technologien annehmen und für ihre Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle nutzen. Dafür brauchen sie Veränderungsfähigkeiten, um digitale operative Fähigkeiten bzw. Kompetenzen aufzubauen. Nur durch eine weitreichende digitale Transformation der Leistungen und Fähigkeiten können Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und neue Wachstumspotenziale schaffen.³

Allerdings werden die Chancen der Digitalisierung von deutschen Unternehmen noch zu wenig genutzt und die Fähigkeiten zu wenig aktiviert. Dies liegt sicherlich auch an der hohen Unsicherheit in Zeiten der digitalen Transformation zu einer neuen stabilen Branchenarchitektur.⁴ Unternehmen interpretieren die Digitalisierung und die Anpassungen und Veränderungen der Organisation unterschiedlich⁵ und sind oft noch zögerlich.

Dass die Chancen der Digitalisierung noch zu wenig genutzt werden, zeigt auch eine Untersuchung der Universität Duisburg-Essen, die Ende 2017 bei 96 Automobilzulieferern durchgeführt wurde⁶ und die durch Validierungsgespräche seither bestätigt wird (Abb. 1.1). Danach sind zwar nur noch 7,3 Prozent aller Unternehmen überwiegend analog und damit nicht auf die Digitalisierung ausgerichtet, es gehören aber auch nur 8,3 Prozent zu den – strategisch wie operativ – frühen Digitalisierern, die Veränderungsfähigkeiten aktivieren, um digitale Fähigkeiten aufzubauen und durch gesamthafte radikale Veränderung ihrer Prozesse, Angebote (Produkte und Dienstleistungen) und Geschäftsmodelle die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Die Mehrheit der Automobilzulieferer reagiert auf die Digitalisierungspotenziale strategisch verspätet (knapp 60 Prozent der Unternehmen) oder setzt sie operativ verzögert um (27,1 Prozent). Diese Unternehmen gehören zu den späten Digitalisierern.

Abb. 1.1 Gruppen von Automobilzulieferern, die die Potenziale der Digitalisierung unterschiedlich stark nutzen. (Quellen: Knobbe, 2020; Knobbe, Proff, 2020)

Diese Ergebnisse wurden in vielen Gesprächen mit Praxispartnern aus unterschiedlichen Branchen am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre & Internationales Automobilmanagement der Universität Duisburg-Essen und bei Deloitte Consulting bestätigt. Insbesondere in der Deloitte Digital Factory in Düsseldorf (vgl. www.deloitte.com/de/digital-factory und Abb. 1.2) wurden seit der Eröffnung im September 2017 über 320 Workshops und Events mit über 3.000 Mitarbeitern von Unternehmen aus einem breiten Branchenspektrum zu unterschiedlichen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung durchgeführt. Dabei zeigte sich zwar bei fast allen Unternehmen eine Vielzahl digitaler Aktivitäten, die aber häufig noch auf einzelne Pilotprojekte fokussiert bleiben. Fast alle Unternehmen sind sehr unsicher, wie sie die Chancen der Digitalisierung am besten nutzen und die Risiken vermeiden können, d. h. wie schnell und wie umfassend sie eine digitale Transformation angehen sollten.

Die große Übereinstimmung der Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchungen an der Universität Duisburg-Essen und der Erfahrungen aus den Klientenworkshops in der Deloitte Digital Factory in Düsseldorf haben uns veranlasst, das Thema zusammen umfassender anzugehen. Dabei wollten wir Antworten auf vier Fragen finden:

1. Wie stark nutzen deutsche Unternehmen bislang die Chancen der Digitalisierung, d. h., wie ist ihre digitale Reife („digital maturity“) einzuschätzen?
2. Welche Wege der digitalen Transformation ihrer Leistungen (Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle), aber auch ihrer Fähigkeiten (Veränderungsfähigkeiten und operative Fähigkeiten) beschreiten sie?
3. Welche Gewinnwirkung (welchen EBIT-Impact) hat die Digitalisierung derzeit bei Unternehmen in Deutschland?
4. Wie kann diese Transformation noch beschleunigt werden?

Abb. 1.2 Interaktionen mit Unternehmen in der Deloitte Digital Factory

Diese Fragen sind bislang noch zu wenig untersucht worden. Trotz der großen Potenziale und Herausforderungen durch die Digitalisierung wird die bislang erst sehr geringe Anzahl an Studien beklagt,⁷ die den Umgang mit den disruptiven Veränderungen durch die zunehmende Datenvernetzung untersuchen. Die meisten Untersuchungen betrachten vor allem digitale Einzelaspekte wie Produktion oder Vertrieb, aber nicht gesamthaft die Digitalisierung.⁸ Auch in den Unternehmen fehlen oft noch Best Practices.

Deshalb haben wir die digitale Reife deutscher Unternehmen umfassend bei 160 deutschen und 785 Unternehmen in der EU, in Asien und Amerika untersucht. Die Vorbereitungen begannen im Sommer 2018. Nach einem Pre-Test des Fragebogens im Herbst 2018 fanden die Haupterhebung im Sommer 2019 und die

internationale Erhebung in der zweiten Jahreshälfte 2019 statt und wurde Anfang 2020 in Gesprächen diskutiert und validiert.

Der Aufbau dieses Buches ist zweigeteilt:

Die Kapitel zwei bis vier legen zunächst die Grundlagen für die Entwicklung eines umfassenden Digital Maturity Index und zeigen

- die Chancen der Digitalisierung – wie sich Transaktionskosten im bisherigen (traditionellen) Geschäft senken und Interaktionen verstärken lassen (Kap. 2),
- die Nutzung der Chancen der Digitalisierung durch digitale Leistungen – wie sich Technologien und Prozesse, Angebote und Geschäftsmodelle verbessern und verändern lassen (Kap. 3), und
- die Nutzung der Chancen der Digitalisierung durch digitale Fähigkeiten – wie sich die Unsicherheit bei langfristigen Veränderungen bewältigen lässt (Kap. 4).

Um die Chancen der Digitalisierung richtig zu nutzen, ist es wichtig, sie zu erklären und ihre Ansatzpunkte zu systematisieren.

Die Kap. 5 und 6 zeigen darauf aufbauend die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, deren Konzept und Ansatz in Abschn. 5.1 skizziert wird:

- die Bewertung des Ausmaßes der bisherigen digitalen Reife (Digital Maturity Assessment), d. h.
 - die bisherige digitale Transformation deutscher Unternehmen (Abschn. 5.2),
 - die Archetypen digitaler deutscher Unternehmen (Abschn. 5.3),
 - einen Vergleich der bisherigen digitalen Transformation internationaler Unternehmen in verschiedenen Branchen (Abschn. 5.4) und
 - einen Vergleich der bisherigen digitalen Transformation in verschiedenen Regionen (Abschn. 5.5) sowie
- Ansatzpunkte zur Beschleunigung der digitalen Transformation, d. h.
 - die Wege zur Erhöhung der digitalen Reife (Abschn. 6.1),
 - die Notwendigkeit einer weiteren Beschleunigung der digitalen Transformation (Abschn. 6.2)
 - vier Ansatzpunkte einer Beschleunigung der digitalen Transformation („digital accelerators“): Leistungen mithilfe geeigneter digitaler Schlüssel vernetzen und skalieren (Abschn. 6.3), Einspar- und Erlöspotenziale der

Digitalisierung rechtzeitig quantifizieren (Abschn. 6.4), digitale Fähigkeiten durch (hybride) Agilität in der Organisation umsetzen (Abschn. 6.5) sowie Schutz vor ungewolltem Datenabfluss (Cyber Security) aufbauen (Abschn. 6.6).

Kap. 7 gibt abschließend einen kurzen Ausblick, wie sich die Chancen der Digitalisierung jetzt richtig nutzen lassen und welche vertiefenden Analysen in Zukunft nötig sind, um die digitale Transformation noch besser zu verstehen, weitergehende Handlungsoptionen ableiten zu können und damit auch gestärkt aus der Corona-Krise herauszukommen (vgl. auch das ergänzende Video 1).

Video 1: Beschleunigung der Digitalisierung durch die Corona-Pandemie (<https://doi.org/10.1007/000-0sv>)

Anmerkungen zu Kapitel 1

1. Vgl. z. B. Couchman u. a. (2020) für die Automobilindustrie.
2. Vgl. z. B. Knobbe, Proff (2020).
3. Vgl. Stief u. a. (2016, S. 1833) und darauf bezogen Proff (2019, Abschn. 3.3) und Knobbe (2020).
4. Z. B. Jacobides, MacDuffie (2013).
5. Saebi u. a. (2017).
6. Knobbe, Proff (2020).

7. Vgl. Covarrubias (2018).
8. Vgl. Flores Ituarte u. a. (2018), Rathilall, Singh (2018), Dewalska-Opitek (2019), Prieto u. a. (2019), Risanow u. a (2017).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.