



« Management im digitalen Zeitalter »

TMC-Studie 2019

<u>Struktur</u>	<u>Seite</u>
TMC-Fokus: Effizienzberatung	3
1. Einleitung	4
2. Aktualität des Themas	5
3. Interpretierende Auswertung	7
3.1. Allgemeine Angaben	7
3.2. Beschreibung der Unternehmenssituation (Der Blick von außen)	9
3.3. Interne Unternehmenssituation (Der Blick nach innen)	12
4. Fazit: Digitalisierung – Fluch oder Segen?	33
TMC-Koordinaten	35

TMC-Fokus: Effizienzberatung



1. Einleitung

Im Jahre 1989 gegründet, blickt unser Unternehmen dieses Jahr auf eine erfolgreiche 30-jährige Geschichte zurück. Die TMC-Gruppe befasst sich mit ihrem Beratungsportfolio auf problemlösungsorientierte Unterstützung von Unternehmen und Unternehmern. Hierbei achten wir auf einen situationsbezogenen Ansatz, der unserem Motto „simplicity is power“ folgt. Das Umfeld der Unternehmen ist komplex genug – dann muss es der Berater nicht noch zusätzlich verkomplizieren!

Die Digitalisierung stellt uns jedoch vor ein echtes Problem: Die Reichweite der Umbrüche in Wirtschaft, in Unternehmen wird entweder unterschätzt oder übertrieben – je nachdem welchen Standpunkt man bezieht: Zum Teil wird von grundlegenden Verwerfungen gesprochen, es wird die Auflösung unserer Wirklichkeit beschworen, die in einer granularen Gesellschaft mündet. Andererseits haben sich vor allem mittelständische Unternehmen den Herausforderungen einer digitalen Welt gestellt und arbeiten bereits erfolgreich (ohne dass große „Begleitmusik“ angestimmt wird) an der Umsetzung eines digitalen Change-Programms.

Wo stehen wir tatsächlich?

An dieser Stelle möchten wir uns bei den Managern bedanken, die an dieser Befragung aktiv teilgenommen haben und somit die Erstellung dieser Untersuchung erst ermöglicht haben.

Rainer V. Zimmek
Senior Partner
(TMC Düsseldorf)

Bernd H. Fehl
Senior Partner
(TMC Frankfurt)

Markus Berresheim
Partner
(TMC Saarbrücken)

Kai Bildhauer
Partner
(TMC Düsseldorf)

Marcus Ruhnau
Partner
(TMC Hamburg)

Brigitte Lehle
Partner
(TMC Stuttgart)

2. Aktualität des Themas

Die Digitalisierung ist in ihrer Entwicklung und ihren Auswirkungen nicht mehr wegzudenken. Nahezu täglich kommen neue Schlagworte auf, die neueste Innovationen verheißen und das Management - im Positiven wie im Negativen - vor immer neue Herausforderungen stellt und zum Handeln zwingt.

Hier ein paar Zahlen, die das Dilemma verdeutlichen: So führt BOSCH aus, dass 60 % der Unternehmen gerne mit BOSCH kooperieren würden, wobei jedoch 81 % der Unternehmen gleichzeitig fehlendes Fachwissen auf dem Gebiet Digitalisierung zugeben.

Ebenfalls gibt BOSCH an, dass nur 33 % an der Kooperation interessierten Unternehmen über eine digital-abgestimmte Strategie verfügen und knapp 60 % der interessierten Unternehmen eine fehlende Vision bezüglich einer digitalen Wortschöpfung haben.

Wer sich Innovationen verschließt, dem droht der Verlust des Anschlusses an den Markt. Andererseits dominiert die Skepsis, wohin die Digitalisierungsreise führt und inwieweit heute getätigte "digitale" Maßnahmen auch noch morgen *state-of-the-art* sind.

Mit dieser Studie vermittelt Ihnen die TMC - Gruppe einen Überblick darüber, inwieweit die zunehmende Digitalisierung den Unternehmen neue Handlungsmöglichkeiten „anbietet“ oder gar „aufzwingt“. Ferner gehen wir der Frage nach, in welchem Ausmaß sich das Unternehmensmanagement auf neue digitale Möglichkeiten und Zwänge einlassen „kann“ bzw. „muss“.

Anhand der Auswertung empirischer Daten wird so gezeigt, wie der aktuelle digitale Reifegrad in den Unternehmen und Köpfen unserer Mandanten Stand heute ist und mit welchen Problemen diese zu kämpfen haben.



Wir erhalten einen Überblick darüber, inwieweit die Unternehmen von der Digitalisierung profitieren können bzw. welche Nachteile sie erfahren und welche Lehren sich aus der zunehmenden Digitalisierung ziehen lassen, bevor wir zum Schluss der finalen Frage nachgehen, ob die Digitalisierung letztlich einen Fluch oder einen Segen darstellt.

Die TMC wünscht Ihnen viel Spaß beim Studieren dieser Auswertung.

3. Interpretierte Auswertung des Fragebogens

3.1 Allgemeine Angaben zur Befragung / Kennzahlen

Die TMC hat für diese Befragung rund 2.000 Unternehmen zur Teilnahme eingeladen, wobei rund ein Drittel diese Befragung abgeschlossen haben.

3.1.1 Branchen / Unternehmensgrößen

Vor dem Hintergrund möglicher Branchenunterschiede bzgl. des Reifegrads der eingeleiteten Digitalisierung zielte diese Befragung bewusst nicht auf einzelne Industrien oder Unternehmensgrößen, sondern lud vielmehr Vertreter unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen zur Teilnahme ein. Zu den befragten Branchen zählten:

- Unternehmensberatung (RA, WP, StB)
- Banken / Private Equity-Gesellschaften
- Maschinenbau / Sondermaschinenbau
- Anlagenbau
- IT-Unternehmen
- Pharmaunternehmen
- Logistikdienstleister
- Infrastruktur
- Handelsunternehmen
- Militär
- Eisen/ Stahl/Metallindustrie
- Chemieindustrie
- Lebensmittelindustrie
- Gesundheitswesen
- Medizintechnik
- Forschungsinstitute
- Öffentlicher Dienst
- Kunststoffverarbeitung
- Telekommunikation
- Medien

PS: Im Folgenden sind die jeweiligen Prozentangaben im Text zum Teil auf- bzw. abgerundet worden

Auffällig ist, dass von den 20 vertretenen Branchen rund ein Viertel (25 %) aus der Unternehmensberatung stammen. Weitere vergleichsweise stark vertretene Branchen sind der Maschinen-/Sondermaschinenbau (14 %), der Handel (8 %) und die Zulieferer für die Metall-/Stahlindustrie (6 %). Vergleichsweise schwach vertreten waren der Öffentliche Dienst (5 %), das Bankwesen / Private Equity, Lebensmittelindustrie, Gesundheitswesen und die Medien mit jeweils 3 % sowie das Entsorgungswesen, Infrastruktur, Chemieindustrie, Medizintechnik, Forschungsinstitute, Kunststoffverarbeitung, Telekommunikation und das Militärwesen mit jeweils 1,6 %.

Bzgl. der Größe der teilnehmenden Unternehmen variierten diese vom 1-Mann-Unternehmen bis hin zu Konzernen mit über 15.000 Mitarbeitern. Folglich kann auch keine differenzierte Unterscheidung zwischen den Umsatzgrößen vorgenommen werden, dass diese von „kleinen“ Umsätzen von unter 1 Mio. EUR bis hin zu Milliardenumsätzen variierten.

3.1.2 Standorte der Unternehmen

Zum Hintergrund der Teilnehmer dieser Studie ist anzumerken, dass 89 % ihren Firmensitz in Deutschland haben während 8 % aus dem europäischen Ausland kommen. Knapp 1 % der Befragten kommt jeweils aus Japan, Südafrika und den Vereinigten Arabischen Emiraten.



3.2 Beschreibung der Unternehmenssituation (Der Blick von außen)

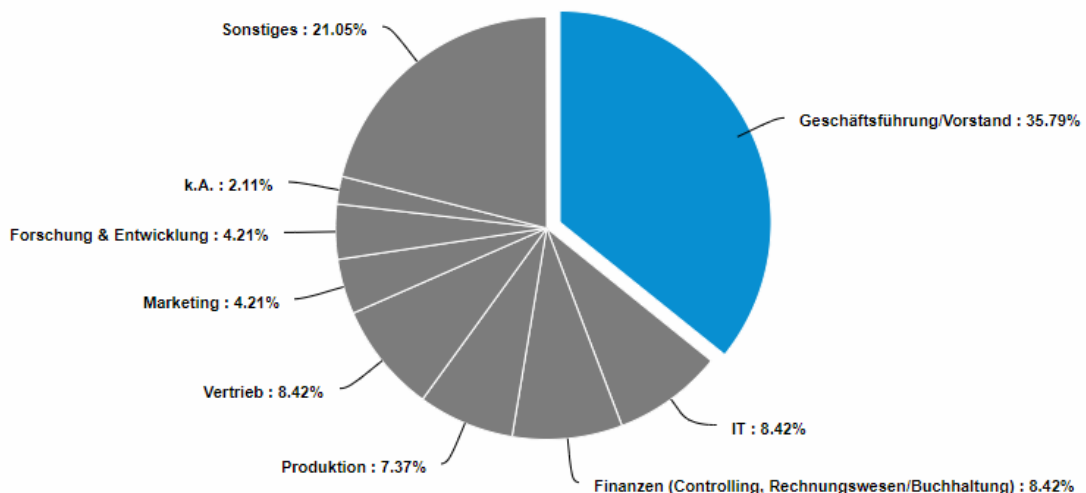
3.2.1 Berufserfahrung in Jahren / Mitarbeit im aktuellen Unternehmen

Interessant vor dem Hintergrund der zuständigen „Driver“ der Digitalisierung ist u. a. die Altersstruktur. Von den Teilnehmern, die - wie wir noch sehen werden - größtenteils für die Digitalisierung in ihrem Unternehmen zuständig sind, lässt sich altersspezifisch kein einheitliches Bild dahingehend zeichnen, als dass die Zuständigen entweder junge Spezialisten oder senioren Führungskräfte sind, da wir sowohl junge Digitalisierungsverantwortliche mit wenigen Jahren Berufserfahrung unter den Teilnehmern haben, wie auch senioren Führungskräfte, die bereits 35 Jahre in ihrem aktuellen Unternehmen tätig sind. Im Durchschnitt ist der zuständige Digitalisierungsverantwortliche gemäß unserer Studie seit knapp 10 Jahre in seinem Unternehmen tätig. Insgesamt reicht die Spanne jener, die für die Digitalisierung innerhalb ihrer Unternehmen verantwortlich sind, von einem Jahr Berufserfahrung bis zu 50 Jahren Berufserfahrung, was einer durchschnittlichen Berufserfahrung von ca. 25 Jahren entspricht.

3.2.2 Funktionale Zugehörigkeit der Befragungsteilnehmer

Die funktionalen Abteilungs-/Bereichszugehörigkeiten der befragten Teilnehmer wies bei dieser Befragung eine hohe Streuung aus, wobei über ein Drittel (36 %) Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder waren, der Rest sich relativ gleich auf die Funktionen Vertrieb (8 %), Finanzwesen (8 %), Produktion (7 %) sowie auf die Funktionen Marketing (4 %) und Forschung & Entwicklung (4 %) verteilt. Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass über ein Fünftel der Befragten (21 %) ihre funktionale Zuordnung mit „Sonstiges“ angaben und 2 % keine Angabe diesbezüglich gemacht haben (Siehe Abb. 1).

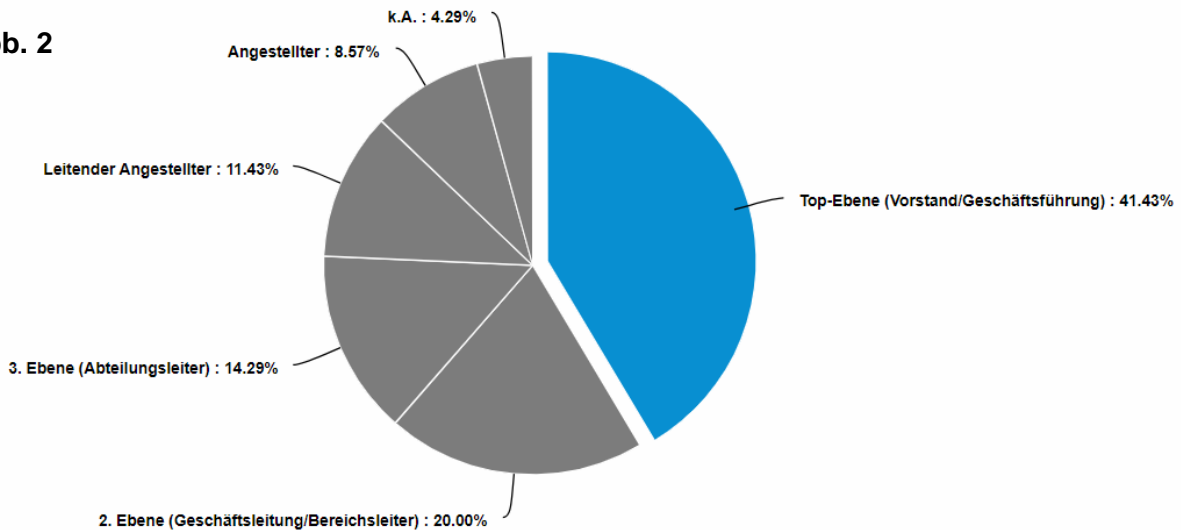
Abb. 1



3.2.3 Hierarchische Zuordnung der Befragungsteilnehmer

Bzgl. der hierarchischen Einstufung der Teilnehmer ließ sich dagegen ein starker Zusammenhang zwischen „Führungsebene“ und „digitaler Affinität“ erkennen, da über 80% der Befragten sich in einer Führungsposition befinden, wovon 41 % auf Top-Ebene (Vorstand/Geschäftsführung), 20 % auf Geschäfts-/Bereichsleitungsebene), 14 % sich auf Abteilungsleitersebene sowie 11 % auf leitender Angestelltenebene befinden (Siehe Abb. 2).

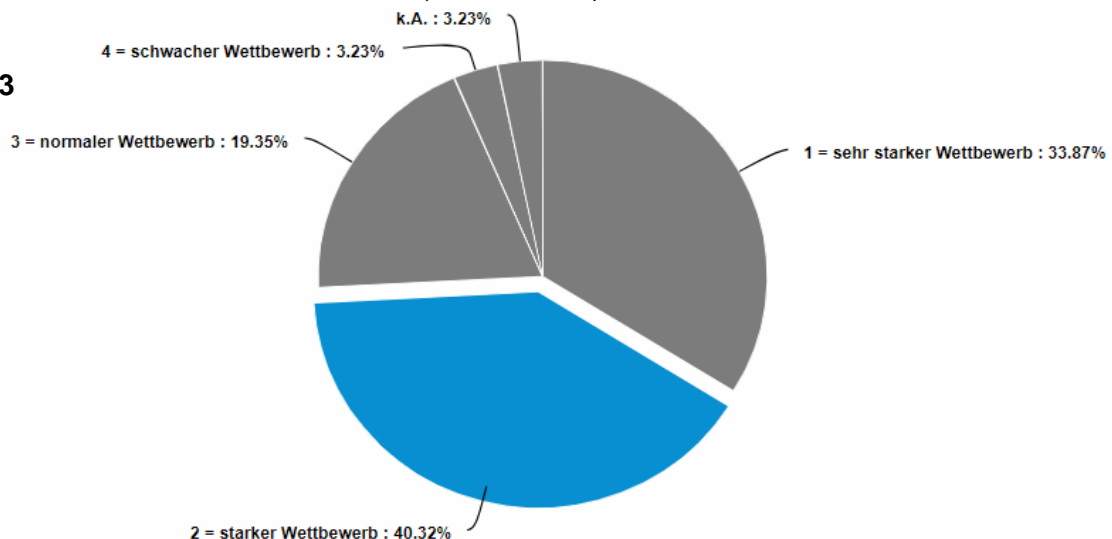
Abb. 2



3.2.4 Wettbewerbssituation

Die Unternehmen, die sich derzeit mit Digitalisierung beschäftigen, befinden sich auffälliger Weise fast dreiviertel der Fälle in einem „starken“ oder „sehr starken“ Wettbewerb (40 % bzw. 34 %), sodass die Vermutung nahe liegt, dass zunehmender Wettbewerbsdruck zu Innovationen zwingt. Rund ein Fünftel beschreibt seinen Wettbewerb dagegen als „normal“ (19 %) wogegen 3 % diesen als „schwach“ bewerteten (siehe Abb. 3).

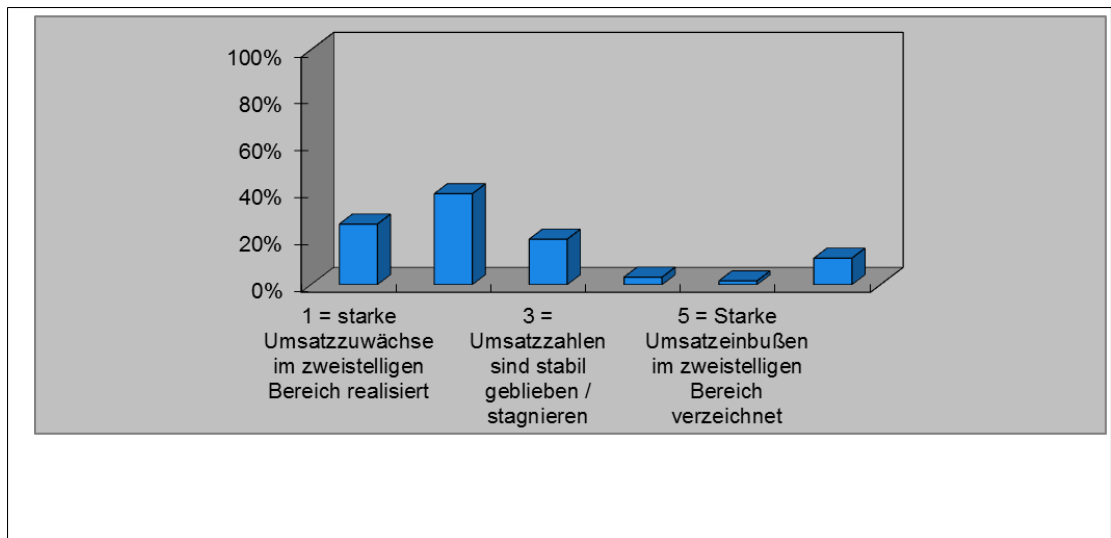
Abb. 3



3.2.5 Umsatzentwicklungen

Interessant in diesem Kontext ist die Beobachtung, dass trotz des hohen Wettbewerbsdrucks der Großteil der befragten Unternehmen (65 %) Umsatzzuwächse zu verzeichnen hatten, wobei 26 % „starke“ und 39 % „leichte“ Umsatzzuwächse verbuchen konnten. Bei knapp einem Fünftel (19 %) sind die Umsätze „stabil“ bzw. „unverändert“ geblieben. Nur weniger als 5 % haben Umsatzeinbußen verbuchen müssen, wobei 3 % diese als „leicht“ (im einstelligen Bereich) und 2 % als „stark“ (im zweistelligen Bereich) bezifferten (Siehe Abb. 4)

Abb. 4



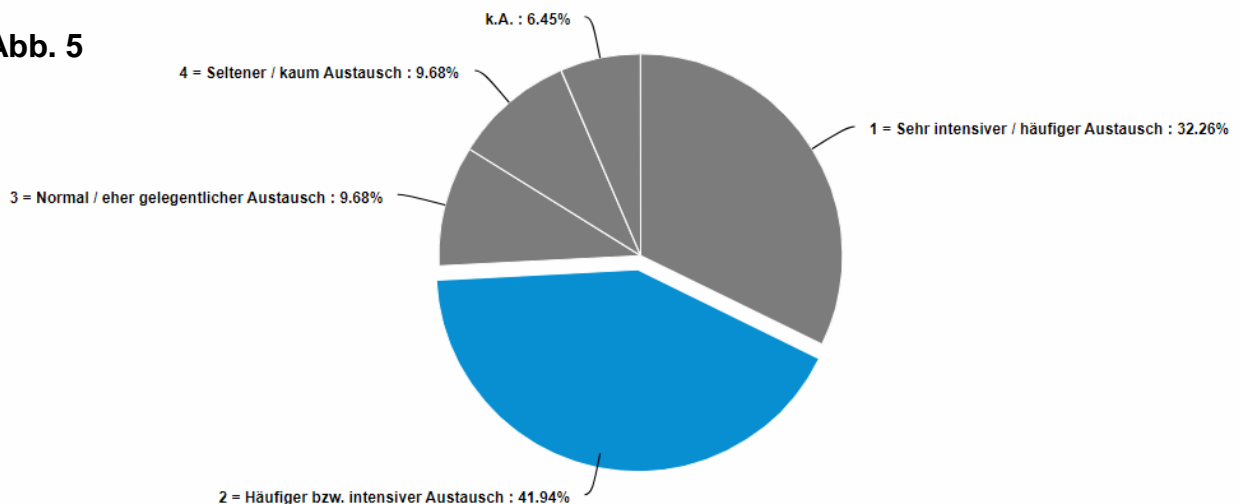
3.3 Interne Unternehmenssituation (Der Blick nach innen)

3.3.1 Verhältnis zwischen „Angestellten“ und „Top-Management“

Da gerade bei zentralen Digitalisierungsthemen, bei denen Führungsebenen erwartungsgemäß entscheiden und Spezialistenebenen umsetzen/implementieren müssen, interessiert das inter-hierarchische Verhältnis zwischen den „Angestellten“ und den „Top-Managementebenen“. Hierbei konnte die Annahme bestätigt werden, dass mit knapp Dreiviertel ein Großteil der Befragten bzgl. einen „sehr intensiven“ (32 %) bzw. einen „intensiven“ (42 %) Austausch zwischen den niedrigen und höheren Ebenen bescheinigten. Rund ein Zehntel beschrieb diesen Austausch als „normal“, wogegen ebenfalls rund ein Zehntel der Befragten (9 %) den Austausch innerhalb ihres Unternehmens zwischen den Hierarchieebenen als „selten“ beschrieben.

Das intensive Verhältnis zwischen der obersten Führungsebene und den Spezialisten auf Angestelltenebene hilft die kompetenzmäßigen Voraussetzungen für eine schrittweise Digitalisierung von innen heraus anzutreiben und kann vor diesem Hintergrund als positiv gewertet werden (siehe Abb. 5).

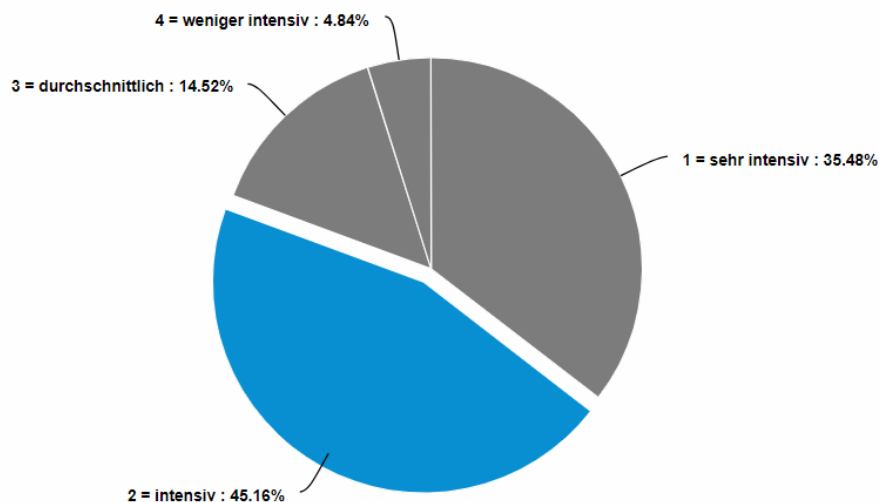
Abb. 5



3.3.2 Persönliches Ausmaß der Beschäftigung mit Digitalisierung des Befragten

Als nächstes wurde die Frage analysiert, inwieweit die befragten Personen sich persönlich mit dem Thema der Digitalisierung beschäftigt haben. Hierbei fällt auf, dass sich mit über Vierfünftel ein Großteil nach eigener Angabe bereits „intensiv“ (45 %) oder gar „sehr intensiv“ (35 %) mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt haben, während 15 % der Befragten das Ausmaß ihrer persönlichen Beschäftigung mit dem Thema als „durchschnittlich“ und 5 % als „wenig intensiv“ beschrieben (siehe Abb. 6)

Abb. 6

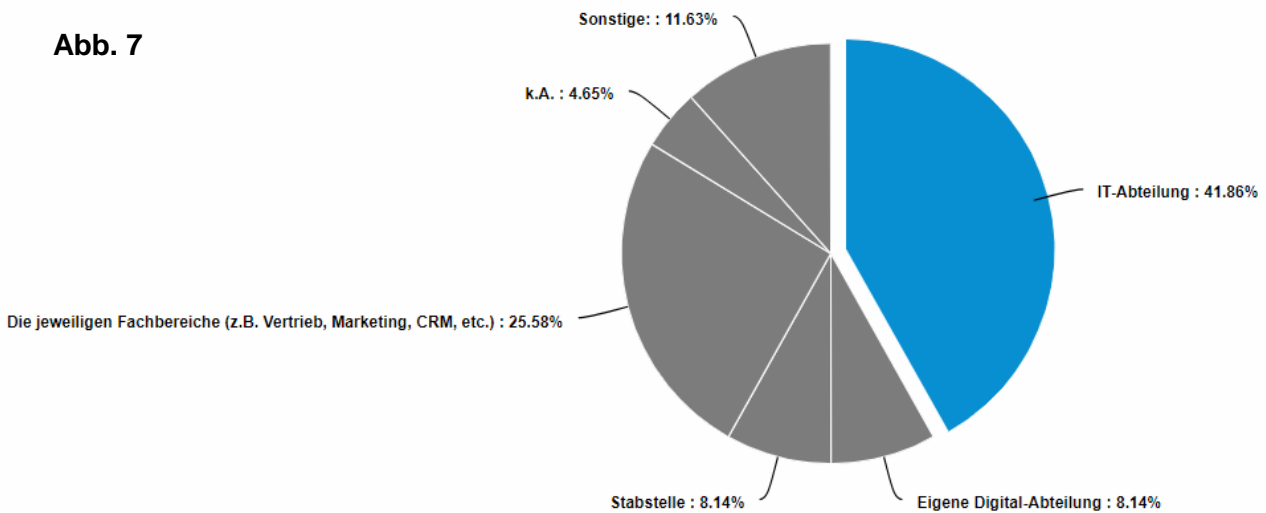


3.3.3 Unternehmensinterne Zuständigkeit für die Digitalisierung

Fragt man nach der internen Zuständigkeit für Digitalisierungsthemen, so fällt auf, dass 50 % der Befragten angaben, dafür eine eigene Abteilung zu haben, sei es die Unternehmens-IT (42 %) oder gar eine eigene „Digitalisierungsabteilung“ (8 %). In gut einem Viertel der Fälle (26 %) sind es die Fachbereiche (Vertrieb, Marketing, CRM, etc.), die für die Digitalisierung ihrer internen und externen Abläufe selbst zuständig sind. Etwas schwierig zu definieren ist hierbei die Kategorie „Stabstelle“ (8 %), welche mit diesem Thema betraut wurde. Es ist durchaus möglich, dass es sich hierbei an der Geschäftsführung aufgehängte Referenten handelt, die teils Dienstleistungen extern einkaufen müssen; ebenso möglich wäre es, dass diese der Kategorie „eigene Digitalisierungsabteilung“ zugeordnet werden können.

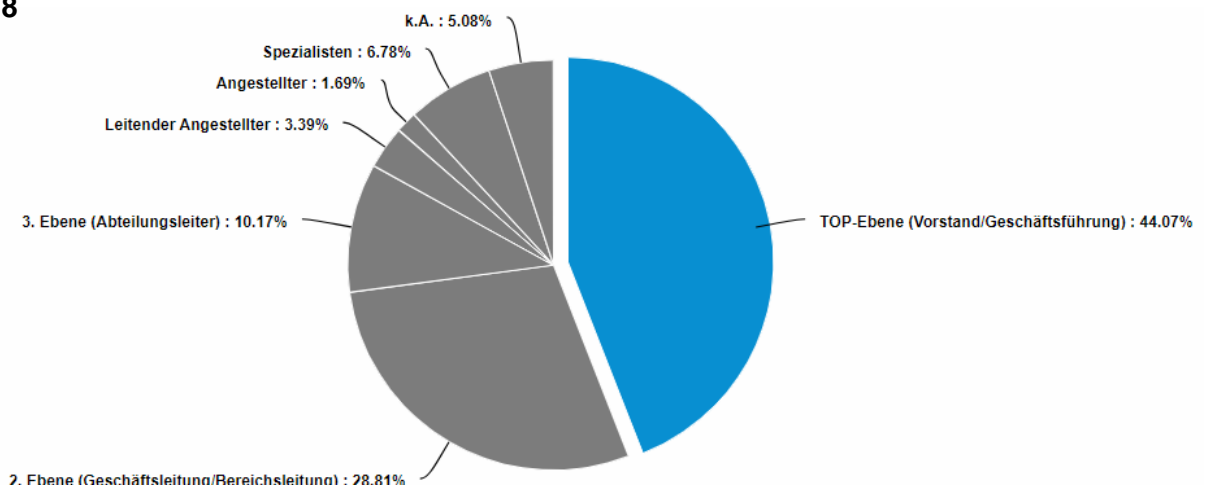
Unter der Kategorie „Sonstige“ (12 %) verbirgt sich nach differenzierter Betrachtung der Texteingaben eine in rund der Hälfte der Fälle die Geschäftsführung selbst, welche dieses Thema verantwortet, wobei 8 % der „Sonstigen“ angab, dass es der Mutterkonzern ist, der hierfür die Verantwortung trägt. 20 % gaben wiederum an, dass die Finanzabteilung hierfür zuständig sei; vermutlicherweise, da diese die Vergabe externer Aufträge an entsprechende Beratungsgesellschaften vergeben (siehe Abb. 7).

Abb. 7



Fragt man nach der Hierarchieebene, welche das Thema Digitalisierung verantwortet, geben 44 % die „Geschäftsführung / Vorstand“ an, 29 % die „Geschäftsleitungs-/Bereichsleitung“ (2. Ebene) sowie 10 % die „Abteilungsleitungen“ (3. Ebene) an. Weniger als ein Zehntel delegieren diese Verantwortung an interne „Spezialisten“ (7 %) bzw. an „Angestellte“ (2 %) und in 3 % der Fälle sind es „Leitende Angestellte“ (siehe Abb. 8).

Abb. 8



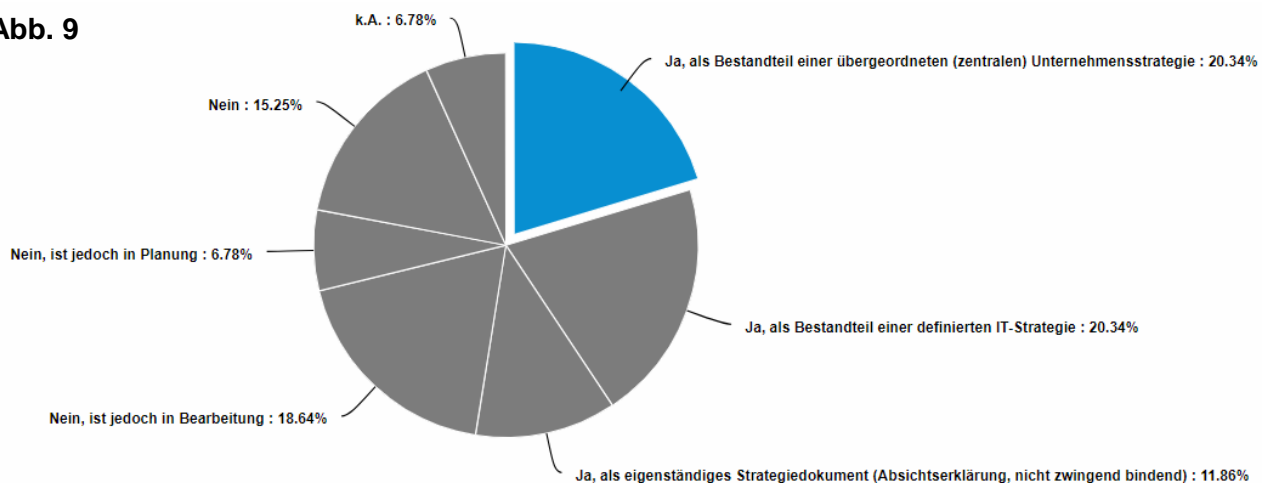
Diese Erkenntnis ist vor dem Hintergrund interessant, als dass einschlägige Trendstudien namhafter Marktbegleiter stets eine Umkehrung tradierten Organisations-/ Führungspyramide verkünden, in denen „digital Natives“ auf Spezialisten/Angestelltenebene die maßgeblichen „Driver“ der Digitalisierung von ihren Unternehmen seien. Da der überwiegende Großteil der befragten Teilnehmer direkt oder indirekt für die Digitalisierung zuständig ist und im Durchschnitt vergleichsweise lange im Unternehmen (im Schnitt 10 Jahre) bzw. im Beruf (25 Jahre) ist, lässt sich die Annahme aufgrund der hier gesammelten Daten bisweilen nicht bestätigen.

3.3.4 Existenz unternehmenseigener Digitalisierungsstrategien

Nachdem eine vergleichsweise heterogene Zuständigkeit (funktional, altersmäßig, hierarchiemäßig) für dieses Thema auffällig ist, interessiert vor diesem Hintergrund die Frage, inwieweit die betreffenden Unternehmen über eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie verfügen. Zwar geben hier insgesamt über die Hälfte der Befragten an, generell über eine „Strategie“ zu verfügen, jedoch erfährt man bei genauer Betrachtung, dass nur 20 % über eine „übergeordnete (zentrale) Unternehmensstrategie“ verfügen bzw. weitere 20 % das Thema „Digitales“ als „Bestandteil einer definierten IT-Strategie“ bezifferten. Bei 12 % der Befragten existiert lediglich ein „eigenständiges Strategiedokument“, wobei es sich hierbei jedoch um eine „nicht zwingende Absichtserklärung“ handelt, die nicht bindend ist.

Etwas überraschend hoch fallen die Antworten jener aus, die angeben, noch über keine definierte Strategie zu verfügen. Dies sind immerhin 41 % (siehe Abb. 9) und waren quer durch alle Unternehmensgrößen verteilt.

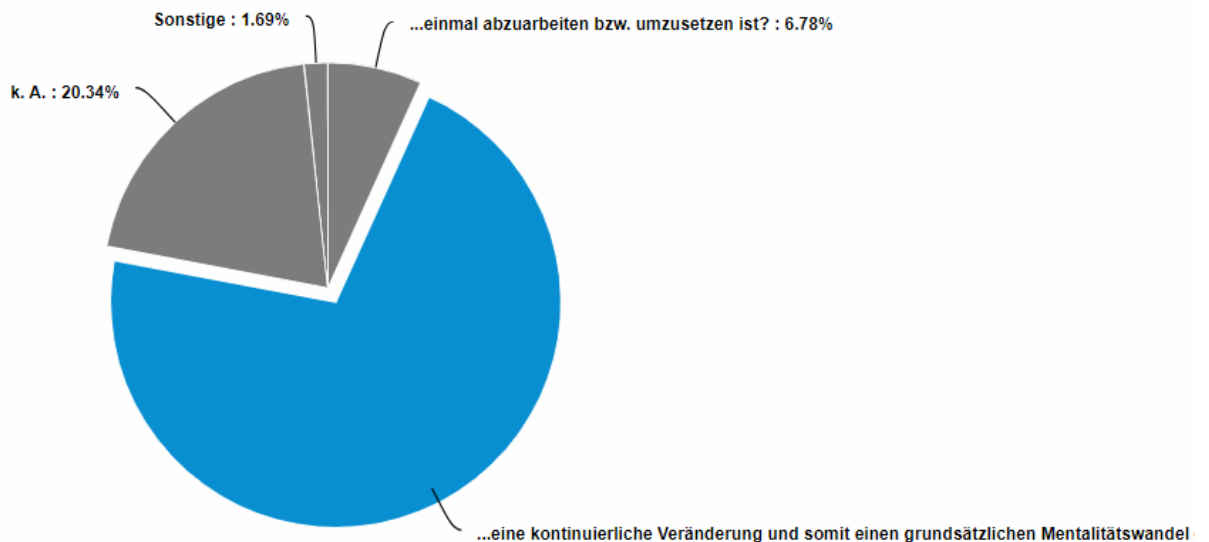
Abb. 9



3.3.5 Digitalisierung als „Agendapunkt“ oder als „grundlegender Mentalitätswechsel“?

Aufgrund der überraschend unterschiedlich ausfallenden Antworten bzgl. der Existenz einer ausformulierten Digitalisierungsstrategie interessiert, wie die „Digitalisierung“ eigentlich unternehmensseitig definiert, verstanden wird. Vor diesem Hintergrund fragten wir nach, ob die Unternehmen die Digitalisierung als ein „Agendapunkt“ verstünden, der einen grundsätzlichen Mentalitätswechsel erfordere, was erwartungsgemäß deutlich mit 71 % beantwortet wurde. Interessanterweise hatte rund ein Fünftel der Befragten (20 %) hierzu keine Meinung und nur knapp 7% waren der Meinung, dass es sich hierbei um einen Agendapunkt handle, den es einfach „einmal abzarbeiten bzw. umzusetzen“ gelte (siehe Abb. 10).

Abb. 10

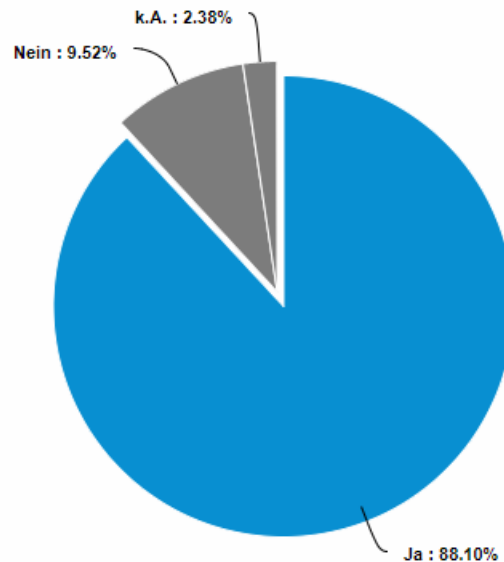


3.3.6 Hat ein Mentalitätswechsel auf Führungsebene eingesetzt?

Überraschend ist hierbei, dass fast 90% der Befragten bestätigen, dass der dafür notwendige Mentalitätswechsel auf Führungsebene bereits eingesetzt hat. Interessanterweise umfasst diese Beobachtung sowohl mittelständische als auch große Unternehmen und wird nicht nur von Vorstandsebenen verkündet, sondern auch von Angestellten ihren Vorgesetzten bescheinigt.

Dies dürfte für die zukünftige Innovationsfähigkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit (Stichwort: Effizienz, etc.) von entscheidendem Vorteil sein. Lediglich 10% gaben hier an, diesen „Mentalitätswechsel“ noch nicht wahrgenommen zu haben (siehe Abb. 11).

Abb. 11



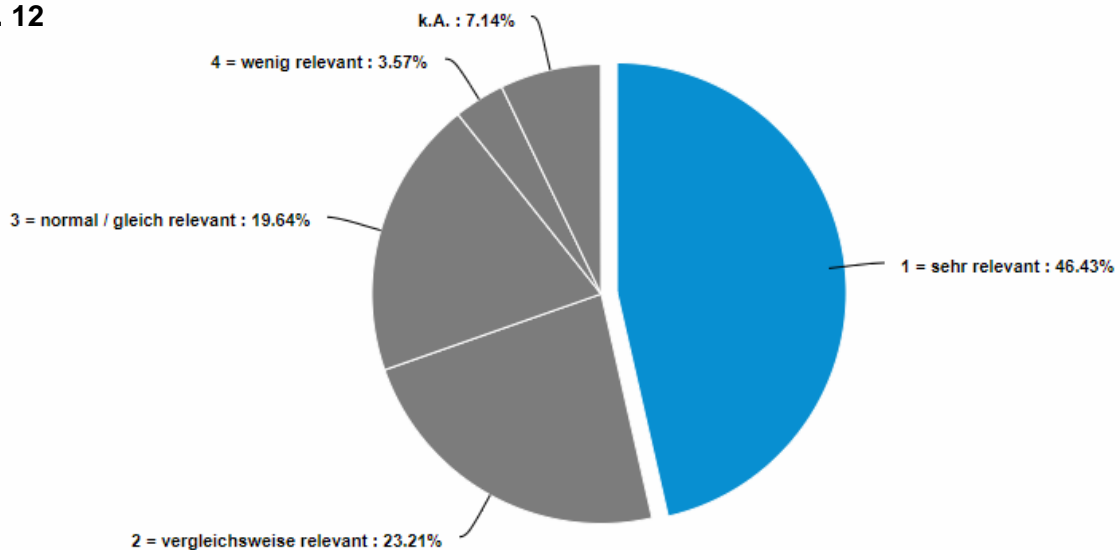
3.3.7 Empfundene Relevanz des Bereichs „Digitales“ im Vergleich zu anderen Abteilungen?

Aus den o. g. Ergebnissen lässt sich entnehmen, dass zumindest die Mehrheit der Befragten (aber auch die zuständigen Entscheider auf Unternehmensseite) die Relevanz der Digitalisierung grundsätzlich verstanden haben. In diesem Kontext ist es wenig verwunderlich zu erfahren, dass bei überwiegender Existenz interner Digitalisierungsstrategien und der als notwendig erachtete Mentalitätswechsel der Bereich „Digitales“ – im Vergleich zu anderen Abteilungen - zu über 90% als mindestens relevant gilt, wobei 46 % diesen als „sehr relevant“, 23 % als „vergleichsweise relevant“ und 20 % als „gleich relevant (wie andere Abteilungen)“ erachten. Dies bestätigt die zunehmende Existenz und gewachsene Bedeutung der digitalen Kompetenz als eigene Abteilung in Unternehmen.

Dieses Ergebnis ist insofern interessant, als dass der Trend zur Akzeptanz, Anerkennung der Bedeutsamkeit sowie persönlichen / unternehmerischen Beschäftigung mit diesem Thema – zumindest wenn man frühere Umfragen zu diesem Thema berücksichtigt – stetig zunimmt.

Lediglich ca. 4 % der Befragten gaben an, dass dieser Bereich im Vergleich als eher „wenig relevant“ angesehen wird (siehe Abb. 12).

Abb. 12

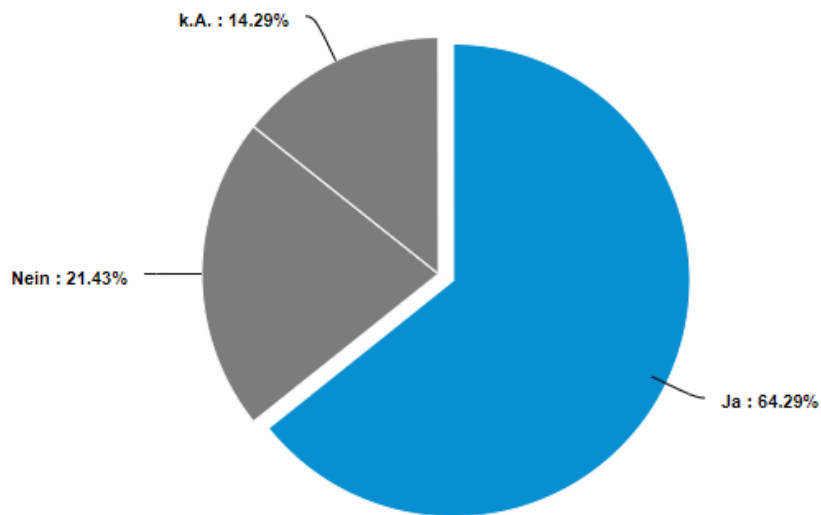


3.3.8 Zu erwartende „Quantensprünge“ in der Digitalisierung / Erforderliche „Digital Sensitivity“

Wie die Erkenntnisse aus den o. g. Fragen zeigen, erfordert die erfolgreiche Bewältigung einer zunehmenden (internen) Digitalisierung zunächst das Begreifen der Bedeutsamkeit, der Komplexität sowie ein nachhaltiges Verständnis von Prozessen, die nicht einfach „abzuarbeiten“ sind, sondern einen grundlegenden Mentalitätswechsel erfordern. Die Digitalisierung wird sich effektiv kaum „abschließen“ lassen, sondern stellt vielmehr einen permanenten Prozess dar, der immer neue technische/innovative „Quantensprünge“ in einer immer kürzeren Zeit mit sich bringt. Dies wiederum erfordert neben einem Mentalitätswechsel zudem eine permanente Lern- bzw. Anpassungsbereitschaft an neueste digitale Technologien sowie eine digitale Sensibilität (digital sensitivity), stets neueste digitale Technologien zu erkennen, zu begreifen und sich permanent und eingehend damit zu beschäftigen.

Vor diesem Hintergrund hat die TMC interessiert, inwieweit eben jene Lernbereitschaft und digitale Sensibilität innerhalb der Unternehmen (Bereichs- und Hierarchieunabhängig) vorhanden ist. Rund Zweidrittel (64 %) der Befragten gaben hierbei an, dass die digitale Sensibilität innerhalb ihres Unternehmens bereits vorhanden sei. Im Gegensatz dazu äußerten mehr als ein Fünftel (21 %) der Befragten jedoch, dass die Sensibilität bei ihnen noch fehle.

Abb. 13

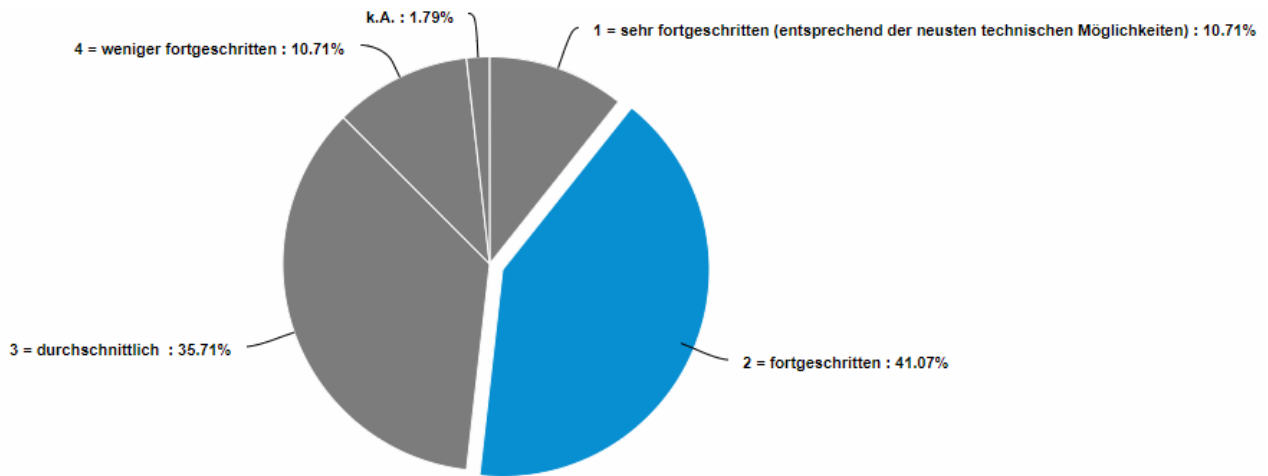


3.3.9 Digitaler Fortschrittsgrad in Bezug auf den Einsatz neuester Hardware- und Software-Technologien

Da sich insgesamt die Vermutung bestätigen lässt, dass die Mehrheit der Befragten sich persönlich (wie auch ihre Unternehmen) insgesamt überdurchschnittlich mit dem Thema „Digitalisierung“ beschäftigt und entsprechend Strategien konzipiert haben, interessiert im nächsten Schritt, wie fortschrittlich die jeweiligen Unternehmen in Bezug auf den Einsatz neuester Hardware- und Software-Technologien sind.

Insgesamt geben über die Hälfte der Befragten an, hierbei „sehr fortgeschritten“ (11 %) bzw. „fortgeschritten“ (41 %) zu sein, während immerhin ca. 36 % ihren Fortschrittsgrad als „durchschnittlich“ bezifferten. Lediglich 11 % gaben an, in diesem Punkt weniger fortgeschritten zu sein (siehe Abb. 14)

Abb. 14

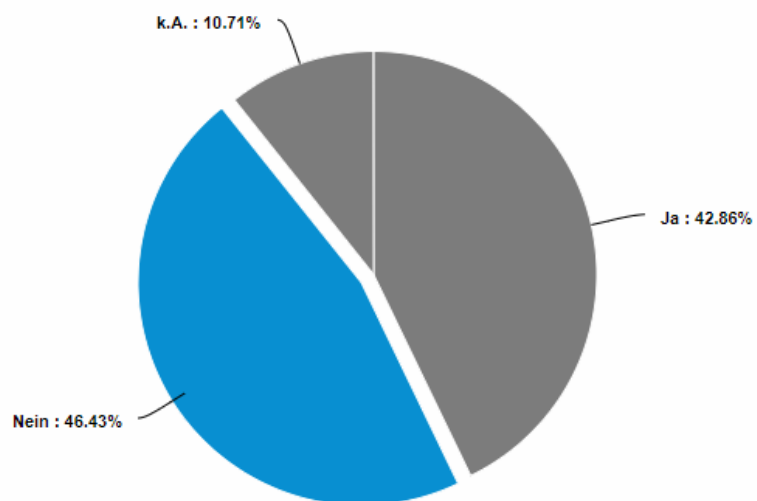


3.3.10 Vorreiter in der eigenen Branche?

Diese größtenteils positiv ausfallenden Antworten verleiten zur Nachfrage, inwieweit sich die Unternehmen, die sich als digital „fortschrittlich“ bezeichneten, sich auch als „Vorreiter für Digitalisierung“ innerhalb ihrer Branche sehen. Interessanterweise fällt das Ergebnis hierbei sehr unterschiedlich aus: Sehen sich 43 % als Vorreiter für Digitalisierung innerhalb ihrer Branche, so sieht sich eine unwesentlich größere Zahl (46 %) eben nicht als Vorreiter (11 % waren sich ihrer Rolle nicht sicher). Bei den Vorreitern findet sich ein hoher Anteil an Beratungen und modernen Medien- und Telekommunikationsunternehmen, während auf der anderen Seite sich oft tradierte Produktionsunternehmen (Maschinenbau/Anlagenbau/Stahlbranche) befinden.

(siehe Abb. 15)

Abb. 15

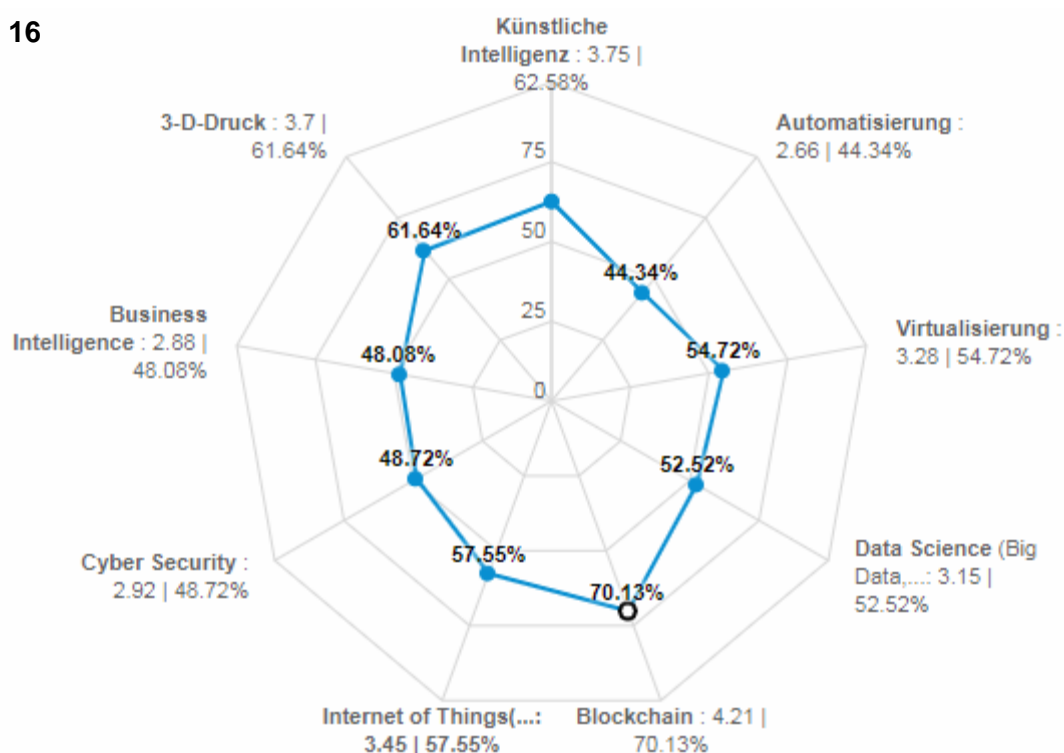


3.3.11 Detaillierte Bewertung der eigenen Kompetenzen aus Sicht der Unternehmen

Vergleichsweise überraschend sind dagegen die Aussagen der Unternehmer bzgl. ihrer Verfügbarkeit konkreter Kompetenzen im Digitalisierungskontext im Vergleich zu den optimistischen Antworten bzgl. der Fortschrittlichkeit eingesetzter Hard- und Softwaretechnologien (siehe Abschnitt 3.3.9).

Gefragt nach den im Unternehmen existierenden Kompetenzen der einzelnen Digitalisierungsfelder (auf einer Skala von **1 = sehr hoch** bis **5 = sehr niedrig**) zeigen sich vergleichsweise niedrige Ausprägungen. Wie man dem folgenden Netzdiagramm entnehmen kann, sind zwar die Bereiche „Automatisierung“ mit einer Bewertung von 2,66, „Business Intelligence“ mit 2,88, „Cyber Security“ mit 2,9, „Data Science (Big Data / Predictive Analytics)“ mit 3,15 und „Virtualisierung“ mit 3,28 noch „durchschnittlich“ ausgeprägt. Interessanterweise sind jedoch die Kompetenzen in den Bereichen „Internet of Things (Predictive Maintenance, SmartHome, M2M)“ mit 3,45, „3D-Druck“ mit 3,7 sowie „Künstliche Intelligenz“ mit 3,75 dagegen „eher niedrig“ ausgeprägt, wobei das Thema „Blockchain“ mit 4,21 von allen Kompetenzen am niedrigsten ausgeprägt ist (siehe Abb. 16).

Abb. 16

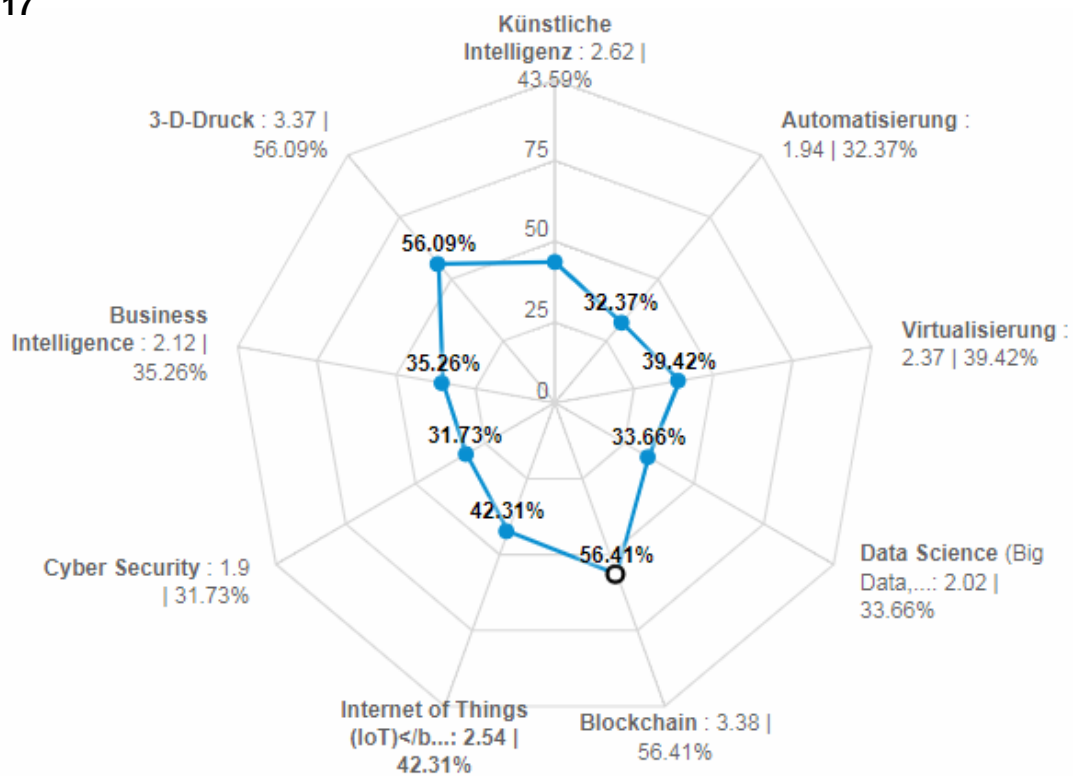


3.3.12 Relevanz einzelner Digitalisierungstechnologien im Hinblick auf den Unternehmenserfolg

Auch wenn die derzeit in den Unternehmen vorhandenen Kompetenzen der einzelnen Digitalisierungstechnologien durchschnittlich bis vergleichsweise niedrig ausgeprägt sind, so bildet die empfundene Relevanz der einzelnen Themenfelder in Bezug auf den eigenen Unternehmenserfolg aus Sicht der Befragten einen interessanten Kontrast: Während die empfundene Relevanz beim „3D-Druck“ (3,37) und „Blockchain“ (3,38) zwar gerade noch „durchschnittlich“ ausgeprägt ist, ist diese bei den Themen „Künstliche Intelligenz (KI)“ (2,62) und „Internet of Things (IoT)“ (2,54) schon etwas über dem Durchschnitt. Bei dem Thema „Virtualisierung“ (2,37) ist die Nennung vergleichsweise hoch, sowie bei den Themen „Business Intelligence“ (2,12), „Data Science“ (2,02), „Automatisierung“ (1,94) und „Cyber Security“ (1,9) sehr stark ausgeprägt.

Dies mag möglicherweise damit zusammenhängen, dass es sich bei den letzten 4 Themen (hoch ausgeprägt) vor allem um Innovationen handelt, die schon länger am Markt etabliert sind und es hier bereits mehr Erfahrungswerte gibt (siehe Abb. 17).

Abb. 17

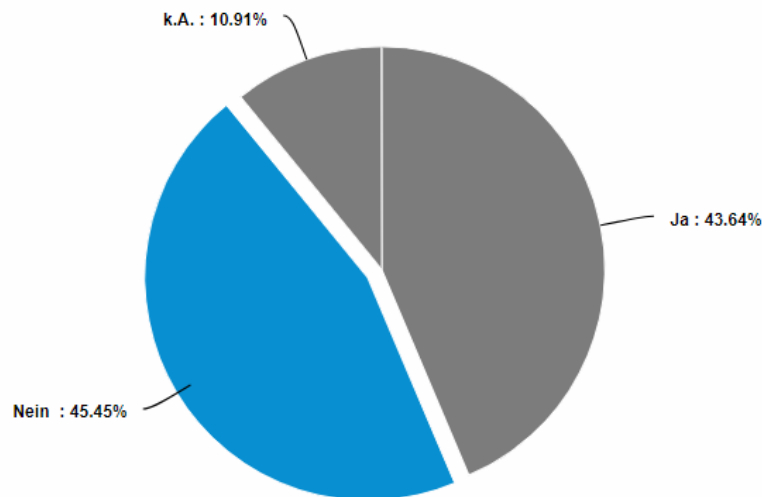


3.3.13 Qualifiziert für das „digitale Zeitalter“?

Aufbauend auf der Frage nach der empfundenen Relevanz und der im Unternehmen existierenden Kompetenzen interessiert die Frage, inwieweit die befragten Unternehmen sich für das „digitale“ Zeitalter gewappnet bzw. qualifiziert beurteilen.

Waren die Antworten bzgl. vorhandener Digitalisierungsstrategien und –funktionen innerhalb der Unternehmen sowie der Einsatz innovativer Hard- und Softwaretechnologien vergleichsweise eindeutig, so zeigt sich bei der Frage nach der Qualifizierung für das „digitale Zeitalter“ ein eher ambivalentes Bild: Hier geben die befragten Unternehmen zu fast gleichen Teilen an, dass die einen sich als „qualifiziert / gewappnet“ (44 %) erachten und die anderen sich als „nicht qualifiziert / nicht gewappnet“ 45 % für das „digitale Zeitalter“ einstufen (siehe Abb. 18).

Abb. 18

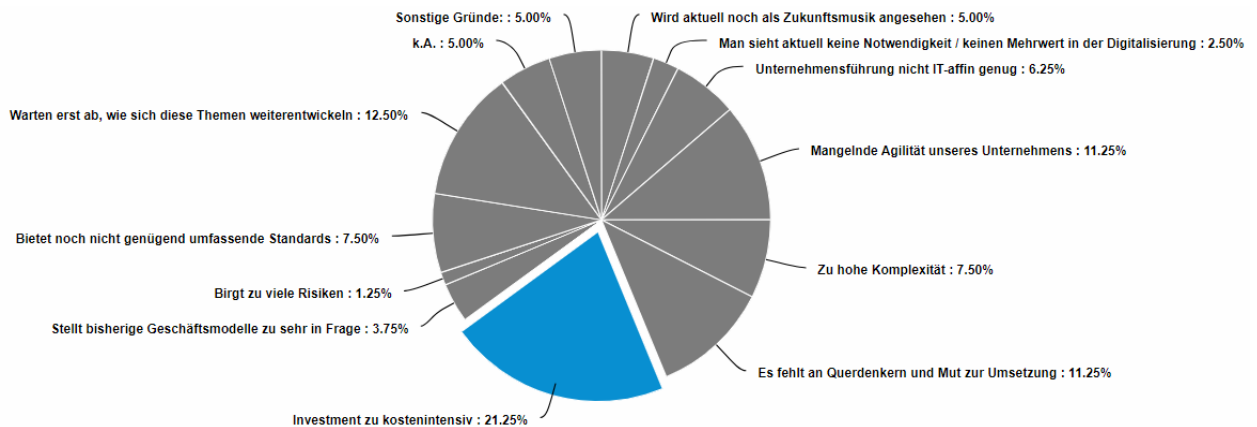


3.3.14 Gründe einer mangelnden Qualifizierung für das „digitale Zeitalter“

Fragt man jene, die sich als nicht gewappnet / qualifiziert für das „digitale Zeitalter“ einstufen nach den Gründen, werden teils sehr unterschiedliche Ursachen angeführt: Über ein Fünftel der Befragten gab hierbei an, dass die Investments dafür zu kostenintensiv seien (21 %). 12 % der Befragten gaben an, zunächst abwarten zu wollen, wie sich diese Themen weiterentwickeln. Weitere vergleichsweise gehäufte Antworten bezogen sich auf „mangelnde Agilität“ des Unternehmens (11 %) bzw. auf das „Fehlen an Querdenkern und Mut zur Umsetzung“ (11 %).

Weitere Gründe waren die grundsätzlich fehlende IT-Affinität (6 %) und die hohe Komplexität (7 %), welche sich vor allem in den kleineren Unternehmensgrößen vorfinden, sowie die Tatsache, dass die Digitalisierung aus Sicht der Befragten noch nicht genügend Standards bietet (7 %). Auf diese angeführten Argumente beziehen sich auch die offenen „sonstigen“ Nennungen (siehe Abb. 19).

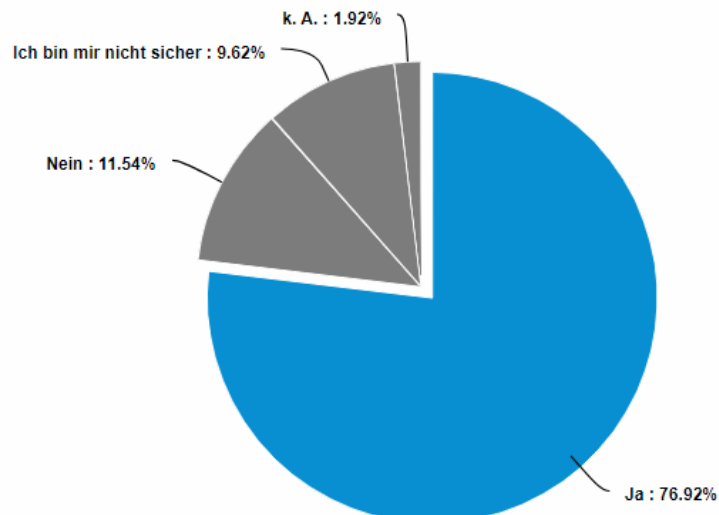
Abb. 19



3.3.15 Konkret fakturierbare Mehrwerte durch die Digitalisierung?

Fragt man die Teilnehmer, ob die Digitalisierung in Bezug auf Umsatz, Gewinn und Potenziale konkret fakturierbare Mehrwerte liefert, so sind sich über Dreiviertel (77 %) der Befragten einig, dass dies der Fall sei. Weniger als ein Viertel stimmten dem nicht zu, wobei ca. 10 % sich nicht sicher waren und 12 % diese Frage nach den Mehrwerten konkret verneinten (siehe Abb. 20).

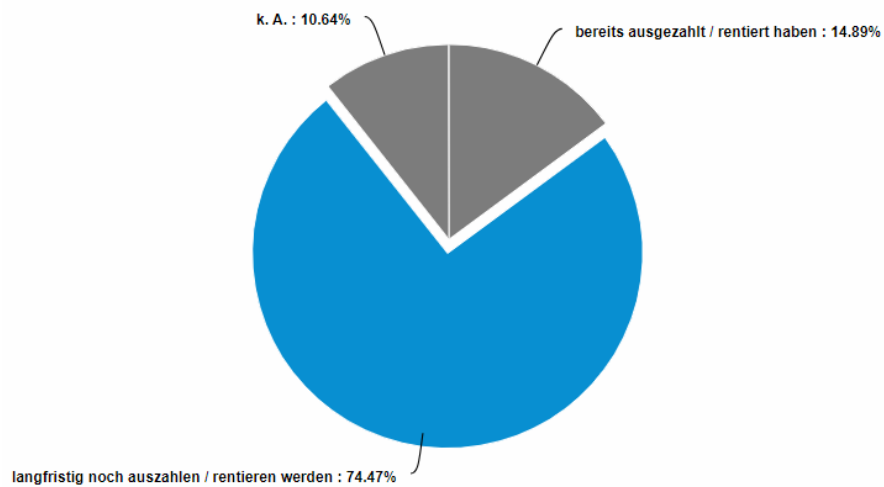
Abb. 20



3.3.16 Investments in Digitalisierung wirtschaftlich rentabel?

Befragt man die Teilnehmer, inwieweit die getätigten Investments zwecks Realisierung einer Digitalisierung sich wirtschaftlich auszahlen, zeigt sich ein leichter Kontrast zu den Antworten nach den konkret fakturierten Mehrwerten. Hier werden sich die getätigten Investments langfristig – also künftig – auszahlen (statt der o. 74 %); dies auch für den Fall, dass sich diese bislang noch nicht ausgezahlt hätten. Ca. 15 % berichteten sogar, dass sich die getätigten Investments auch finanziell bereits ausgezahlt haben (siehe Abb. 21).

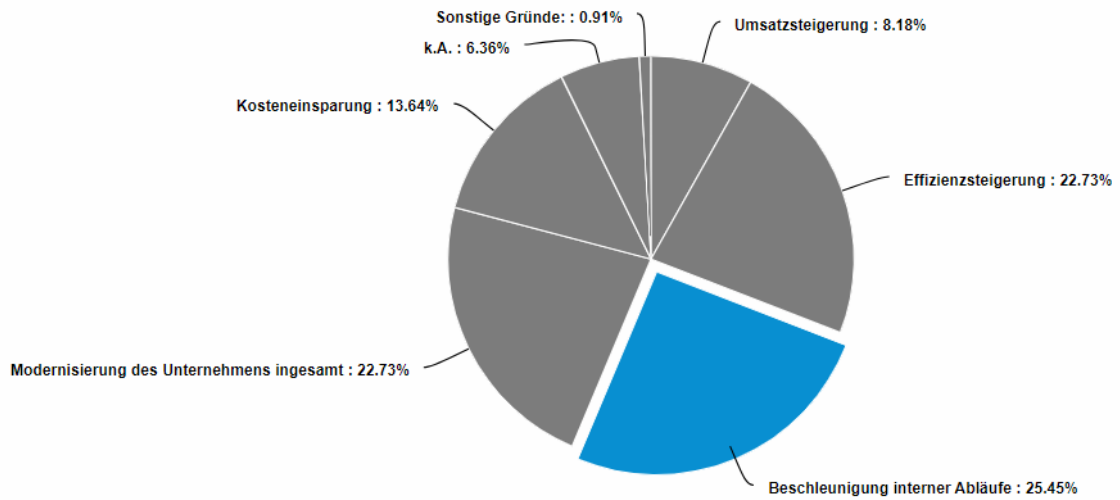
Abb. 21



3.3.17 Positive Veränderungen aufgrund der Digitalisierung in den eigenen Unternehmen

Fragt man die Unternehmen, welche positiven Veränderungen aufgrund Digitalisierung ihres Unternehmens bereits konkret eingetreten sind, so nennt rund ein Viertel der Befragten (25 %) die Beschleunigung interner Abläufe (dies umfasst insbesondere Produktionsoptimierungen sowie die Optimierung interner Dienstleistungserbringung, sowie Marketing-relevante Aspekte). Fast 23 % sehen in ihrem Fall vor allem positive Veränderungen im Bereich der Effizienzsteigerung und der Modernisierung ihrer Unternehmen insgesamt. Etwas überraschend berichten dagegen nur 14 % von Kosteneinsparungen, sowie lediglich 8 % von konkreten Umsatzsteigerungen (siehe Abb. 22).

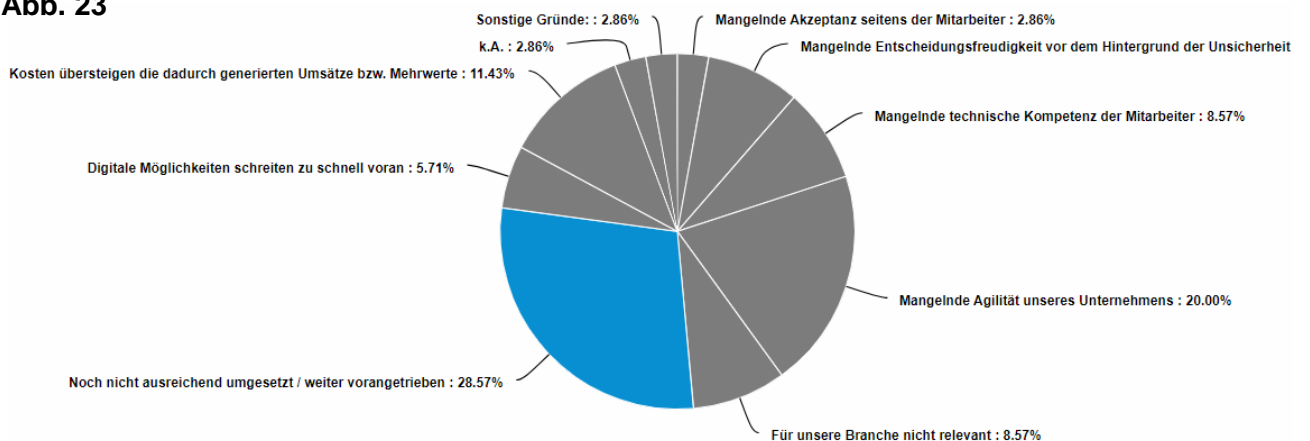
Abb. 22



3.3.18 Gründe für ausbleibenden Erfolg trotz eingeleiteter Digitalisierung

Vor dem Hintergrund, dass die Investments der befragten Unternehmen in Richtung der Digitalisierung sich teils bereits ausgezahlt haben und man zudem überzeugt ist, dass diese sich – falls bislang noch nicht – zumindest langfristig auszahlen werden, interessiert insbesondere die Frage, warum sich diese bei anderen befragten Unternehmen bisweilen noch nicht ausgezahlt haben und welches die Gründe dafür sind.

Abb. 23



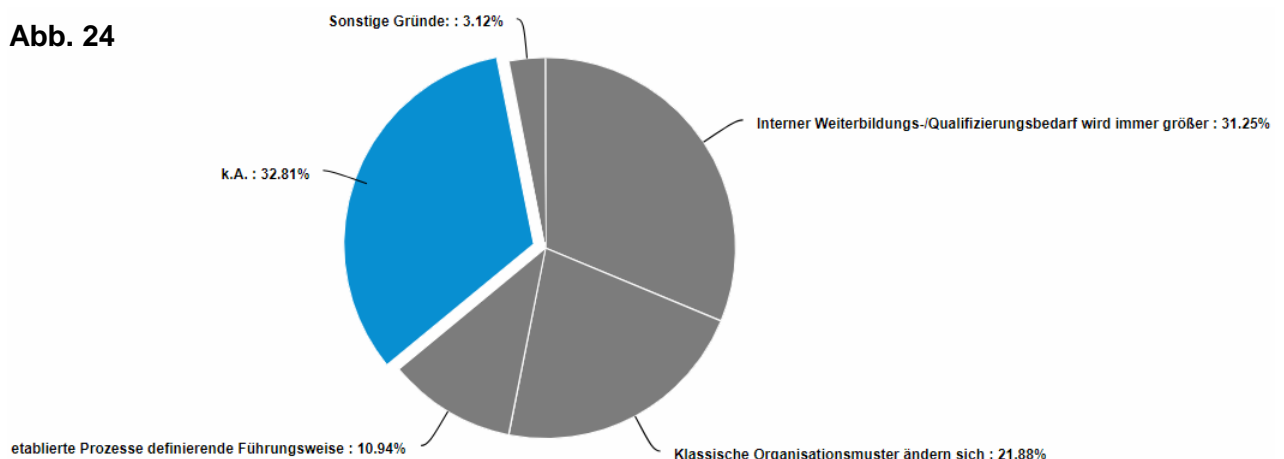
Von den Unternehmen, die trotz getätigter Investments von der Digitalisierung noch keinen konkret nachweisbaren Mehrwert verbuchen konnten, fallen die Antworten überraschenderweise sehr unterschiedlich aus: Als Hauptursache wird von etwas weniger als einem Drittel (29 %) angeführt, dass man sich noch in einem „Übergangsmodus“ befände und die Ergebnisse der Digitalisierung schlicht noch nicht ausreichend realisiert wurden. Ein Fünftel (20 %) führte zudem die mangelnde Agilität des Unternehmens als Ursache an. Überraschend in diesem Kontext ist zu erfahren, dass 11 % der Befragten sogar angaben, dass Aufwand und Kosten der Digitalisierung die Umsätze / Mehrwerte sogar überstiegen und deswegen nicht profitabel seien. Weitere gehäufte Nennungen entfielen auf die Antworten, dass

- a) eine mangelnde Entscheidungsfreudigkeit auf Führungsebene vor dem Hintergrund der Unsicherheit vorherrsche (fast 9 %),
- b) die technische Kompetenz der Mitarbeiter zu gering ausgeprägt ist (ebenfalls 8 %) (siehe Abb. 23).

3.3.19 Negative Veränderungen aufgrund der Digitalisierung in den befragten Unternehmen

Fragt man nach den *negativen* Auswirkungen aufgrund der implementierten Digitalisierung, so konnten interessanterweise rund ein Drittel (33 %) der Befragten keine Angabe dazu machen, welche möglichen negativen Auswirkungen existieren. 31 % dagegen führten den immer größer werdenden internen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf an. Ferner ist es erstaunlich zu sehen, dass es 22 % der Befragten als negativ einstufen, dass sich aufgrund der Digitalisierung klassische Organisationsstrukturen (intern) ändern. Dass zudem die agile Unternehmenskultur immer mehr über Vorgabe, Kontrolle, Zielvorgaben und etablierte Prozesse definierende Führungsweise verdränge, sahen zudem fast 11 % der Befragten kritisch (siehe Abb. 24)

Abb. 24

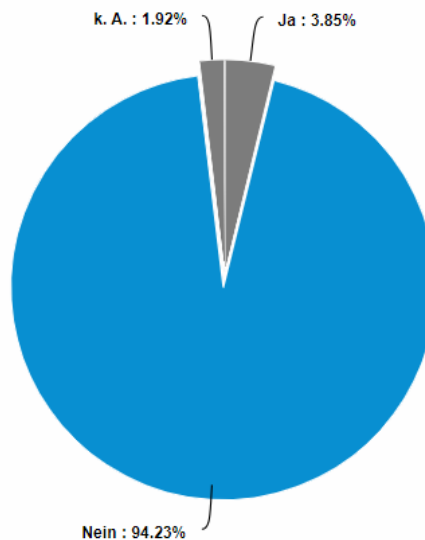


3.3.20 Bedrohung durch die Digitalisierung?

Nachdem ausführlich über die Möglichkeiten und Grenzen, die Vor- und Nachteile sowie über das Ausmaß und die Erfolge / Misserfolge in dem Kontext der Digitalisierung der befragten Unternehmen berichtet wurde, sind ergänzend dazu die Teilnehmer befragt worden, inwieweit diese sich selbst durch die Digitalisierung bedroht fühlen.

Entgegen unserer anfänglichen Erwartung haben hier 94 % der Befragten klargestellt, dass sie sich selbst nicht von der Digitalisierung bedroht fühlen. Da in dieser Befragung überwiegend solche Führungskräfte befragt wurden, die sich bereits überwiegend intensiv mit den Möglichkeiten und den Notwendigkeiten der Digitalisierung auseinandergesetzt haben, ist diese Antwort zugegebenermaßen nicht allzu verwunderlich. Lediglich 4 % der Befragten gaben an, sich von der Digitalisierung bedroht zu fühlen (siehe Abb. 25).

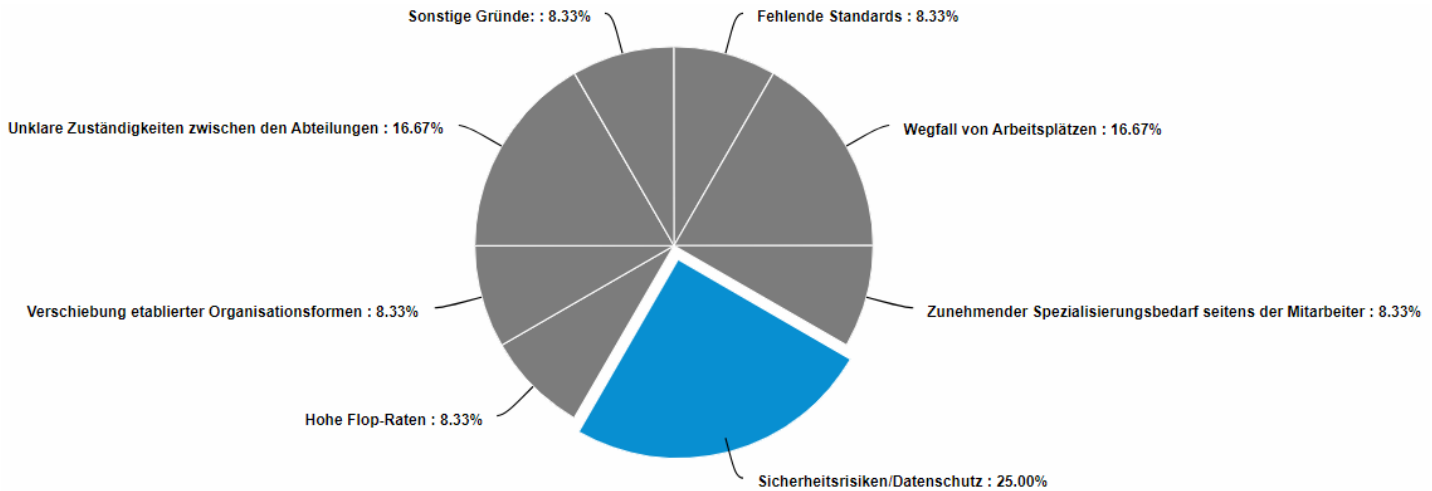
Abb. 25



3.3.21 Befürchtungen seitens der Unternehmen

Hier listen die Unternehmen auf, dass sie am meisten den Wegfall von Arbeitsplätzen (17 %) fürchten, 25 % der Unternehmen zählen vor allem Sicherheitsrisiken bzgl. datenschutzrelevante Aspekte auf, sowie die mit der Digitalisierung einhergehenden unklaren Zuständigkeiten zwischen den Abteilungen in dem Unternehmen (17 %). Darüber hinaus bemängeln jeweils 8 % die Verschiebung etablierter Organisationsformen, fehlende Standards, den zunehmenden Spezialisierungsbedarf seitens der Mitarbeiter, sowie eine hohe Flop-Rate (siehe Abb. 26).

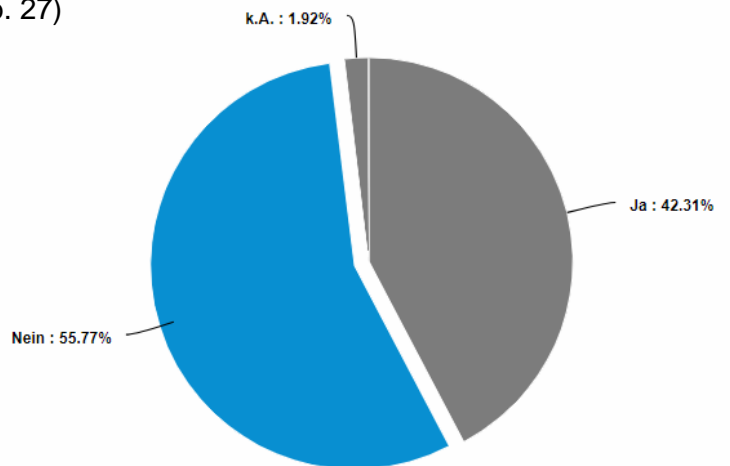
Abb. 26



3.3.22 Allgemeine Arbeitsplatzbedrohung durch die Digitalisierung?

Fragt man jedoch konkret nach einer möglichen Arbeitsplatzbedrohung, so glauben jedoch immerhin 42 % der Befragten, dass die Digitalisierung grundsätzlich durchaus Arbeitsplätze bedrohe. Jedoch ist auch hier eine knappe Mehrheit (56 %) letztlich der Meinung, dass Arbeitsplätze nicht bedroht seien. (siehe Abb. 27)

Abb. 27

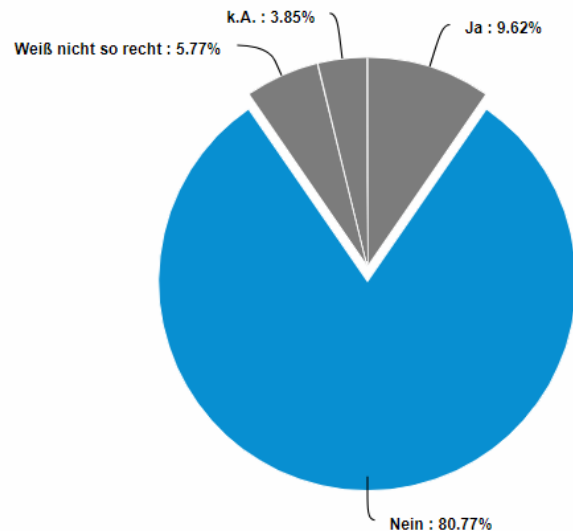


3.3.23 Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes?

Fragt man jedoch noch konkreter nach der eigenen Arbeitsplatzbedrohung, so sind sich zwar 81 % der Befragten sicher, dass der eigene Arbeitsplatz nicht bedroht sei. Interessant ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass bei der o.g. Frage nach der allgemeinen individuellen Bedrohung durch die Digitalisierung noch 94 % angaben, sich nicht bedroht zu fühlen, nun aber in konkretem Bezug auf die Frage nach der eigenen Arbeitsplatzbedrohung deutlich mehr in

Abb. 28

diesem Punkt sensibilisiert sind. Konkrete Bedrohung ihres eigenen Arbeitsplatzes empfinden hierbei 10 % der Befragten; weitere 6 % waren sich diesbezüglich nicht sicher.



Diese Nennungen lassen allerdings die Vermutung aufkommen, dass Arbeitsplätze zwar bedroht sein mögen, mit dem Wegfall eines bspw. traditionellen Arbeitsplatzes dafür aber auch ein neuer spezifischerer Arbeitsplatz entstehen kann, was diesen Unterschied zwischen den Antworthäufigkeiten erklärt (siehe Abb. 28).

3.3.24 Vorteile der Digitalisierung für ein Unternehmen

Fragt man nach den grundsätzlichen Vorteilen, die sich für Unternehmen durch die Digitalisierung ergeben, werden eine Reihe stark unterschiedlicher Aspekte genannt, wobei sich die meisten Nennungen grundsätzlich unter dem Stichpunkt Optimierungsmöglichkeiten sowie bessere Kundenbetreuung und Vertriebskanäle zusammenfassen lassen. Im Konkreten wurden folgende Vorteile genannt:

- 11 % Optimierung operativer Abläufe und verbesserte Prozesse
- 8 % Schnellere Umsetzungen von individuellen Kundenwünschen
- 7 % Flexiblere Arbeitsorganisation
- 7% Effizientere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Dienstleistern und Abnehmern
- 7 % Entwicklung neuer bzw. Veränderung bestehender Geschäftsprozesse (z.B.e-com)
- 7 % Besseres Markt- und Kundenverständnis (Datenanalyse, Customer Journey / Experience Big Data)
- 6 % Geringere Produktionskosten

- 6 % Vernetzung von Standorten / standortübergreifendes Arbeiten
- 6 % Verbesserte Kapazitätsauslastung
- 5% Neue Arbeitsformen (Produktion, Service, Einkauf, Marketing, Vertrieb, etc.)
- 5 % Ansprache neuer Kundengruppen
- 5 % Bessere Planung von Wartungsfenstern
- 5 % Outsourcing von Verwaltungsprozessen (Cloud, Big Data, etc.)
- 5 % Geringere Personalkosten
- 4 % Neue Jobchancen
- 4 % Erschließung neuer Vertriebswege / Absatzformen oder Märkte
- 3 % Erweiterung der Produktpalette

3.3.25 Nachteile der Digitalisierung für ein Unternehmen

Jedoch finden die Teilnehmer auch grundsätzliche Nachteile, die sich (unabhängig von ihrer eigenen Unternehmenssituation) in Folge der Digitalisierung für Unternehmen ergeben. Im Konkreten wurden folgende Nachteile genannt:

- 21 % Datenschutzgefährdung (Was passiert mit den gesammelten Daten)
- 16 % Manipulationsmöglichkeiten nehmen zu
- 11 % Ungewissheit, wohin die Digitalisierung noch führt
- 10 % Traditionelle Arbeitsformen / Organisationsformen verschwinden
- 8 % Zu hoher Investitionsaufwand
- 8 % Zwangsdruck auf Unternehmen, sich der Digitalisierung anzuschließen
- 7 % Arbeitsplatzabbau
- 7 % Die Ressource „Mensch“ verliert an Bedeutung
- 7 % Privatsphäre wird bedroht / Kunden werden zu transparent
- 4 % Es gibt kein Zurück mehr (digitale Einbahnstraße)
- 1 % Entartung von zwischenmenschlichen Wertesystemen und Verhaltensweisen

Interessant sind in Anbetracht der oben aufgeführten Nachteile die Sicherheitsbedenken, welche in gleich mehreren der Antworten zum Ausdruck kommen – ein Trend, der im Vergleich mit früheren Studien zu diesem Thema offenbar zunimmt und die Menschen immer stärker sensibilisiert.

3.3.26 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung?

Wie den Kommentaren zu diesem Themenkreis zu entnehmen ist, gibt es eine Reihe an verhaltens- und affinitätsbedingten Voraussetzungen, die aus Sicht der Befragungsteilnehmer gegeben sein müssen, um die Digitalisierung im eigenen Unternehmen erfolgreich umzusetzen. Im Konkreten wurden folgende Voraussetzungen genannt:

- 15 % Permanente Beschäftigung mit neuen Möglichkeiten / Sensibilität für neue Trends
- 15 % Aufgeschlossenheit für neue Ansätze / Interesse an branchenfremden Entwicklungen
- 12 % Allgemeine IT-Affinität
- 11 % Agilität / Flexibilität / schnelle Entscheidungsfindung seitens der Entscheider
- 10 % Kooperative Führung / Berücksichtigung von Ideen-Inputs der (unteren) Spezialistenebenen
- 10 % Explizites Verständnis digitaler Technologien
- 9 % Interne Spezialisten
- 7 % Gesunde Skepsis bei neuen Technologien und Möglichkeiten
- 7 % Klassische Organisationsmuster überdenken und ggf. in Frage stellen (Umdrehung der Organisations-Pyramide)
- 5 % Externe Spezialisten (z. B. externe Berater)

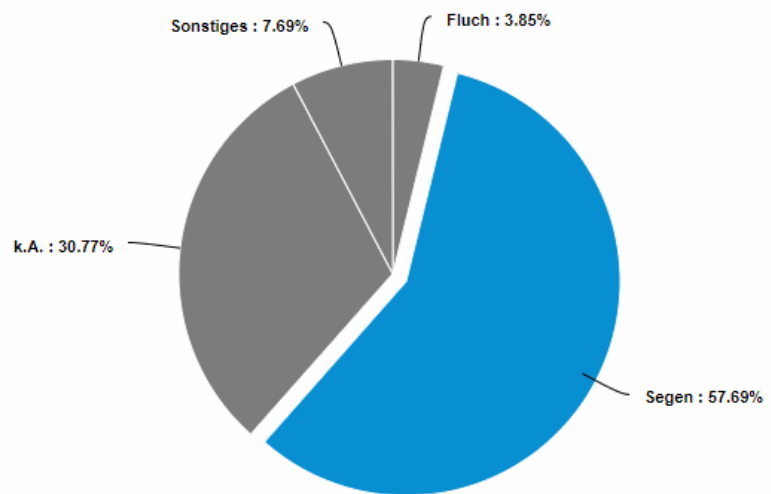
Demnach hängt der Erfolg bei der Umsetzung der Digitalisierung zum erheblichen Maß von der Einstellung und Kompetenz der zuständigen Mitarbeiter, sprich der Entscheider ab.

FAZIT: Digitalisierung – Fluch oder Segen?

Wie den gemachten Ausführungen zu entnehmen ist, sind die Sicht und die Bewertung der Chancen und Risiken sowie eventuelle Vor- bzw. Nachteile unterschiedlich zu bewerten. Was die einen als Chance sehen, bewerten die Anderen als Risiko. Je nach Lebens-/Unternehmenssituation fallen die Bewertungen hierbei anders aus. Daher wurde am Ende der Befragung die provokante Frage gestellt, ob die Digitalisierung letztlich ein „Fluch“ ist oder einen „Segen“ darstellt.

Abb. 29

Zu erwarten war, dass die Antworten auf diese Frage differenziert ausfallen würden. Überraschend jedoch ist, dass ein Großteil der Befragten (58 %) die Digitalisierung letztlich als „Segen“ bewertet und nur knapp 8 % die Digitalisierung als „Fluch“ bezeichnen. Dies ist in der Tat etwas



überraschend, zeigen andere Studien doch ein kritischeres Bild über die möglichen Konsequenzen der Digitalisierung. Jedoch muss bei dieser Auswertung berücksichtigt werden, dass ein Großteil der befragten Manager sich intensiv mit der Digitalisierung beschäftigt und sich durchaus als digital-affin bezeichnet (siehe Abb. 29). Was unsere anfängliche Annahme jedoch bestätigt, ist die Tatsache, dass ein verhältnismäßig großer Teil der Befragten (31 %) hierzu keine Angabe machen konnte.

Daraus – sowie aus den gesamten Antworten dieser Studie – lässt sich schlussfolgern, dass sich die Digitalisierung weder als „schwarz“ oder als „weiß“, weder als gut noch als schlecht bzw. pauschal als vorteilhaft oder nachteilig für Unternehmen und ihre Mitarbeiter auswirkt, da je nach Situation und je nach Blickwinkel die Betrachtungsweisen unterschiedlich ausfallen und – Einzelpersonen wie Unternehmen – entsprechend ihrer individuellen Prioritäten folglich unterschiedliche Wertungen vornehmen.

Bei dieser Studie ist jedenfalls deutlich geworden, dass sich konkrete Vorteile und Mehrwerte für Unternehmen realisieren lassen, sofern man sich zielgerichtet vorbereitet und sensibel auf neue technologische Innovationen einlässt und sich grundsätzlich offen zeigt. Hierbei ist zweifellos die persönliche Beschäftigung mit dem Thema ebenso erforderlich, wie eine sorgfältige Abwägung der individuellen Vor- und Nachteile, die – wie wir in dieser Studie mehrfach sehen konnten – eben sehr unterschiedlich ausfällt. Weitere elementare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung sind zum einen die vergleichsweise hohen Anfangsinvestitionen, sowie das Verständnis, dass diese sich nicht unmittelbar auszahlen und dass es sich hierbei um einen kontinuierlichen, prozessualen Weg handelt, der einen grundsätzlichen Mentalitätswechsel in den Führungsriege erfordert und – das ist das fatale – meist unumkehrbar ist.

Erschwert wird das Thema der Digitalisierung auch noch dadurch, dass eine „babylonische Sprachverwirrung“ durch Begriffe, wie Big Data, Neuronale Netze, Künstliche Intelligenz, Deep Learning um sich greift und beispielweise der französische Staatspräsident E. Macron von einer „technologischen, ökonomischen, sozialen und ethischen Revolution“ spricht.

Vollkommene Digitalisierung – zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt – kann wohl kaum erreicht werden: zu häufig kommen neue Innovationen und Trends auf, die den Weg der Digitalisierung zum eigentlichen Ziel machen.

Anlässlich des 26. Münchener Management Kolloquiums wurde folgender Satz deutlich – welcher u.a. von dem kanadisch-österreichischen Automobilzulieferer MAGNA INTERNATIONAL in den Vordergrund gerückt wurde: „Der Schlüssel zur erfolgreichen Digitalisierung ist der Mensch“.



TMC-Koordinaten

TMC GROUP

process efficiency

people efficiency

procurement efficiency

KÖNIGSALLEE 52-54

Tel.: +49 (0) 211-865 760

Internet: www.TMCgroup.de



40212 DÜSSELDORF

Telefax +49 (0) 211-8 657 616

E-mail: TMC@TMCgroup.de



Trust Management Consultants

DÜSSELDORF

FRANKFURT

SAARBRÜCKEN

HAMBURG

STUTTGART



TRUST ADVISORY SERVICES



Global Sourcing Activities GmbH



TMC-IT



SENIOR MANAGEMENT TRUST



TMC METALS

NORDAMERIKA

Chicago New York

San Francisco

Toronto

EUROPA

Dublin London

Madrid Mailand

Moskau Paris

Warschau Zürich

PAZIFISCHER RAUM

Bombay Hongkong

Shanghai Singapur

Sydney Tokio