

Digital Readiness – Ergebnisse der Online-Umfrage

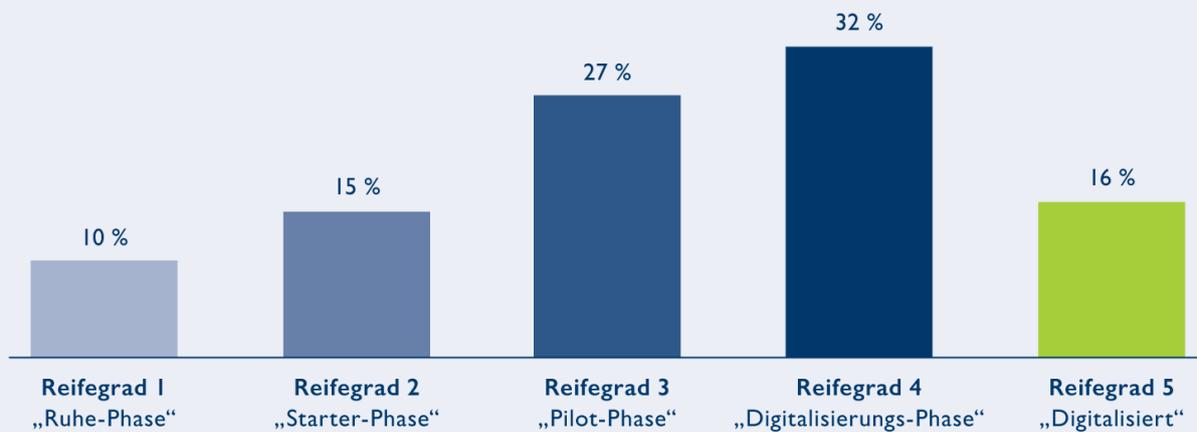
Die Fokusgruppe Digital Commerce im BVDW führte über den Dienstleister Research Now eine Online-Umfrage (CAWI) zur Abfrage des digitalen Reifegrades von Unternehmen durch. Dazu wurden 100 Unternehmen aus den Branchen Handel, sowie Produktion & Herstellung zu acht Dimensionenⁱ befragt. Ansprechpartner war die 1. Führungsebene ab 1 Millionen Euro Umsatz oder ab zehn Mitarbeitern.

Die Umfrage wurde unter Berücksichtigung folgender Methodik durchgeführt: Bestimmung des digitalen Reifegrads der Branche anhand der Berechnung eines Index (in Anlehnung an das von der Hochschule Reutlingen und der Unternehmensberatung neuland entwickelte Verfahren). Unter Berücksichtigung von acht Dimensionen wird je ein Index-Wert errechnet und einem Reifegrad zugeordnet. Der Gesamtindexwert ergibt sich aus der Mittelung aller Dimensionen, maximaler Wert: 100.

These 1

Mehr als die Hälfte der Unternehmen befindet sich in den unteren drei Reifegradenⁱⁱ und sind somit nicht „reif“ für die Digitalisierung.

Verteilung der Unternehmen aus den Branchen Handel, sowie Produktion & Herstellung in digitale Reifegrade



Basis: N=100, Zuordnung zu Reifegraden anhand Index über alle Dimensionen

Quelle: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Demnach befinden sich 1 von 10 Unternehmen in der sog. „Ruhe-Phase“, dem untersten Reifegrad. Hier ist also ein äußerst geringer Digitalisierungsgrad vorzufinden, somit also auch keine angepasste Strategie oder gar digitale Kompetenzen auf Seiten der Mitarbeiter. Im Reifegrad 2, der „Starter-Phase“, finden sich 15 Prozent der Unternehmen wieder. Dabei sind bereits erste digitale Projekte erkennbar, jedoch werden diese nur von Teilbereichen des



Unternehmens bzw. einzelnen Personen umgesetzt. Mehr als jedes vierte Unternehmen lässt sich in der „Pilot-Phase“ verorten, in der anhand erster Erfahrungen mit digitalen Projekten bereits diesbezüglich Strategien umgesetzt werden. Impulse gehen hierbei von der Führungsebene aus, so dass crossfunktionale Teams entstehen, die ein Grundbewusstsein für die digitale Transformation entwickeln.

These 2

Vor allem die kleinen Unternehmen liegen bei der Digitalisierung weit zurück, sodass ihre Überlebenschancen in der Zukunft gering sein werden.

Dies wird sehr deutlich in den Dimensionen Product, Operation, Technology und Data. Bei der Frage zur Dimension Product, also ob durch die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen neue Wertschöpfungsquellen erschlossen werden, fallen Unternehmen mit einem Umsatz unter 50 Millionen zwar noch in Reifegrad 3 (Index-Wert: 56), allerdings mit deutlicher Tendenz zum niedrigeren Reifegrad. Bei den Unternehmen mit einem Umsatz über 50 Mio. € wiederum ist mit einem Index-Wert von 71 ein Trend in Richtung Digitalisierung erkennbar.

Innerhalb der Dimension Operations zeigt sich, dass Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern in der Umsetzung der Digitalstrategie weit zurückliegen. So belegt ein Index-Wert von 52, dass für die Umsetzung der Digitalstrategie offensichtlich nicht ausreichend Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) zur Verfügung stehen. Bei den Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern verhält es sich mit einem Index-Wert von 69 wesentlich besser.

Ein großer Abstand zeigt sich auch in der Dimension Technology. Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern befinden sich in Reifegrad zwei bezüglich der Nutzung von Tools und Werkzeugen für die Analyse digitaler Inhalte – diese Unternehmen stehen also noch am Anfang dieses Prozesses. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern sind in diesem Bereich schon um einiges weiter, denn sie befinden sich bereits in Reifegrad vier (Index-Wert: 75).

Den Nutzer in den Fokus stellen, seine Bedürfnisse und die tatsächliche Nachfrage mit Hilfe regelmäßiger Datenerhebung und Auswertung in Echtzeit zu ermitteln und die gewonnenen Erkenntnisse entsprechend einzusetzen, gehört für digitalisierte Unternehmen bereits zur Tagesordnung. In der aktuellen Umfrage scheint dies für Unternehmen mit einem Umsatz unter 50 Millionen Euro allerdings noch nicht im Alltag angekommen zu sein, denn deren Produkt- und Unternehmensentwicklung basiert kaum auf Basis von Datenanalysen (Index-Wert: 54). Bei den Unternehmen mit einem Umsatz über 50 Millionen Euro hingegen ist ein deutlicher Trend zur Datensammlung erkennbar (Index-Wert:70).

These 3

Die Selbstwahrnehmung und -einschätzung innerhalb der Führungsebenen bei den Soft-Kriterien – wie z.B. Culture – ist teilweise alarmierend realitätsfern, insbesondere im Verhältnis zu den im direkten Vergleich weitaus schlechteren Ergebnissen in den „harten“ Bereichen wie etwa Technology.

Fazit

Die Selbstwahrnehmung der deutschen Handelsunternehmen ist stellenweise ungerechtfertigt optimistisch und beschönigt die tatsächliche Lage. Der Großteil des deutschen Handels hat sich noch nicht ausreichend digitalisiert, so dass eine Konsolidierung des Marktes zu erwarten ist. Vor allem kleinere Händler werden aus dem Wettbewerb ausscheiden, wenn sie nicht genau jetzt die Wichtigkeit der Digitalisierung erkennen, entsprechend handeln und umdenken.

Verfügbarkeit von sauberen Produktdaten und managen derer in Echtzeit, an einer Vielzahl von Touchpoints für den Kunden verfügbar sein und auch die Interaktion mittels sozialer Medien muss heute selbstverständlich sein. Laut dieser Umfrage befinden sich heute jedoch nur 16 Prozent der Unternehmen aus der Branche Handel, sowie Produktion und Herstellung im höchsten Reifegrad der Digitalisierung. Die Kultur dieser digitalisierten Unternehmen hat sich hier nachhaltig verändert und der Erfolg des Umdenkens und Handelns, im Sinne der Digitalisierung, wird deutlich messbar.

Die Fokusgruppe Digital Commerce führte diese Umfrage vorrangig durch, um auf Basis der Ergebnisse konkrete Projekte abzuleiten, die Aufklärung voranzutreiben, zur Sensibilisierung beizutragen und Unternehmen aus Handel, sowie Produktion und Herstellung Hilfestellung auf dem Weg der digitalen Transformation zu geben.

Hierzu bedarf es neben einem Aufwachen der Händler aber auch den Einsatz von Städten, aller Verbände und der Politik.

i Dimensionen

Culture, Strategy, Leadership, Governance, People, Channels, Data, Operations, Product, Technology

ii Reifegrade

1. 0% - 25% Ruhe-Phase

Der Reifegrad „Ruhe-Phase“ zeichnet sich auf Unternehmensebene dadurch aus, dass es keine angepasste Marketingstrategie hinsichtlich der Digitalisierung und somit auch keine Verknüpfung der verschiedenen Kontaktpunkte und Absatzkanäle gibt. Ebenso existieren keine weiteren expliziten unternehmerischen Strategien zum Umgang mit verschiedenen Aspekten der digitalen Transformation. Der digitale Wandel wird an einzelnen Stellen des Unternehmens diskutiert, jedoch folglich nicht ausreichend in der obersten Führungsebene. Entsprechend liegen im eigenen Haus auch keine digitalen Kompetenzprofile vor. Daraus folgt, dass Produkte und Dienstleistungen sowie die dafür erforderlichen Betriebsabläufe über einen äußerst geringen Digitalisierungsgrad verfügen und das Wissen über die Erhebung von relevanten Daten, deren Auswertung und Einsatz, ebenfalls fehlt.

2. 25% - 50% Starter-Phase

Unternehmen, bei denen bereits erste digitale Projekte erkennbar sind, werden als „Starter“ bezeichnet. Einzelne Teilbereiche der Organisation, wie beispielsweise das Marketing oder der Vertrieb, befassen sich mit Pilotprojekten, die aber noch ein Inseldasein haben und keiner ganzheitlichen Strategie folgen. Eine unternehmensweite Digital-Strategie ist noch nicht erkennbar. Die Projekte werden häufig von einzelnen Personen oder Teams im Grasroot-Ansatz Bottom-Up entwickelt. Das Management Commitment ist entsprechend schwach ausgeprägt. Die aktiven Unternehmensbereiche sammeln jedoch erste Erfahrungen abseits des Tagesgeschäftes ohne das etablierte Geschäfts- und Betriebsmodell zu gefährden. Der Kompetenzaufbau findet lediglich stark konzentriert bzw. sogar isoliert bei einzelnen Experten statt, beispielsweise durch die Etablierung neuartiger Services an einzelnen Touchpoints der Kunden. Ein kultureller Wandel, sowie der Aufbau neuer Steuerungs- und Geschäftsmodelle sind noch nicht in Sicht.



3. 51% - 75% Pilot-Phase

Beim Reifegrad „Pilot-Phase“ entwickeln sich aufgrund von ersten Impulsen aus der Führungsebene und aufbauend auf Pilotprojekten erste Erfahrungen mit digitalen Ansätzen, die zu Bereichsstrategien konsolidiert werden. Gelegentlich entstehen an einzelnen Touchpoints bereits sehr gute Angebote für die Nutzer. Das effektive Arbeiten in crossfunktionalen Teams wird zudem in ersten Projekten auch bereichsübergreifend geübt. Die umgesetzten Digitalisierungsstrategien sind explizit dokumentiert. Innerhalb der Organisation entwickelt sich ein erstes Grundbewusstsein zur Bedeutung und zu Ansätzen der Digitalen Transformation. Es sind jedoch noch nicht alle Mitarbeiter zu den Zielen und dem Zweck oder gar an der Umsetzung der angepassten digitalen Strategie beteiligt. Aus diesem Grund entwickeln in dieser Phase vorrangig Führungskräfte einen Bezug zum Thema. Es gibt jedoch erste Promotoren und auch ein erstes Commitment im Führungssystem und es werden „Governance“- und Steuerungsmodelle auf Pilot- und Bereichsebene erprobt. Schrittweise stellt sich bereits die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Digitalisierungsansätze. Durch permanente Diskussionen, rund um das Thema, entwickelt sich eine frühe Kultur des Wandels.

4. 76% - 90% Digitalisierungs-Phase

Beim Reifegrad „Digitalisierungs-Phase“ entsteht durch Diskussionen rund um die wirtschaftlichen Effekte digitaler Strategien eine tiefere Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse. Dafür werden dezidierte Strategien zur Digitalen Transformation entwickelt und crossfunktional umgesetzt. Für den Wandel gibt es ein klares Statement der Führungs- und Managementebene, welches durch alle unternehmerischen Instanzen kommuniziert wird und verschriftet ist. Häufig werden entsprechende Projekte durch mehrere Führungskräfte getragen. Die Digitalisierung erreicht die Führungsstrategie, Kernprozesse, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Die Vielzahl an Touchpoints und Absatzkanäle werden nicht mehr als einzelne Kanäle betrachtet und nicht mehr separat und unabhängig voneinander gesteuert. Die Bedeutung der gezielten Ansprache von Kunden durch gezielte Analyse von Nutzerinformationen wird berücksichtigt. Hierdurch und durch die Digitalisierung der Kernprozesse lassen sich positive wirtschaftliche Effekte nachweisen. Diese fließen in weitere Entscheidungen, Entwicklungen und Steuerungsmodelle ein. Der Kompetenzaufbau führt zu spezifischer Expertise in Einzelbereichen. Es bilden sich effektive und lokale Kompetenzcenter. Der kulturelle Wandel gewinnt an Dynamik und der Erfolg des Wandels ist schon erkennbar.

5. 91% - 100% Digitalisiert

Der Reifegrad „Digitalisiert“ zeichnet sich dadurch aus, dass durch die Integration der Digitalisierung in Kernprozessen, Produkten und Dienstleistungen neue Ansätze im Geschäfts- und Betriebsmodell entstanden sind. Konsistent verzahnte Kontaktpunkte, ineinander greifende Strategie der Online- und Offline-Welt, sowie eine angepasste Marketingstrategie gehören hier bereits zur Tagesordnung und werden durch alle Instanzen getragen und gelebt. Wer die Zielgruppe des Unternehmens ist, welche Impulse diese wann und wo wünscht, ist durch effiziente Datenerhebung und Auswertung bekannt. An der Kundenansprache und der User Experience wird stetig bewusst gearbeitet, um diese kontinuierlich zu verbessern. Die etablierte Aufbauorganisation wird zugunsten einer Umsetzung digitaler Prozesse angepasst. Funktionale Silos verlieren an Bedeutung, die konsistente Leistungserbringung über alle Touchpoints mit den Kunden hinweg gewinnt an Bedeutung. Dabei nimmt die Transparenz und Dynamik auf Organisationsebene deutlich zu. Dies führt zu einer Veränderung etablierter Kommunikations- und Führungsmodelle. Die Kultur der Organisation hat sich nachhaltig verändert und der Erfolg des Umdenkens und Handelns, im Sinne der Digitalisierung, wird deutlich messbar.