etventure

TRENDREPORT

Studie
Digitale Transformation 2018

Hemmnisse, Fortschritte, Perspektiven

In Zusammenarbeit mit

GfK

VORWORT

Wer hat es nicht schon gehört: Digitalisierung verändert alles! Wer jetzt nicht digitalisiert, überlässt die Wertschöpfung anderen! Die digitale Revolution ist möglicherweise radikaler und umfassender als alle bisherigen technologischen Erneuerungen! So oder so ähnlich beginnen Zeitungsartikel, Keynotes auf Veranstaltungen und auch Strategie-Meetings in Unternehmen. Und alle Aussagen sind auch völlig richtig, aber was passiert in Deutschland? Bei Weitem nicht genug.

In den vergangenen Jahren sind tausende führende Manager aus Deutschland ins Silicon Valley gereist, haben Tech-Unternehmen wie Google und Facebook sowie viele Startups besucht. Sie alle haben die schöpferische und zugleich zerstörerische Kreativität erlebt, die die Region um San Francisco auszeichnet. Die neuen Herausforderer stellen Geschäftsmodelle in Frage, die bislang als unantastbar galten. Und Deutschland hat diese rasante Entwicklung lange Zeit nur staunend begleitet. Vielen Unternehmen fällt es - allen Berichten, Vorträgen und Silicon Valley-Touren zum Trotz - nach wie vor schwer, zu verstehen und zu akzeptieren, dass ihr Geschäft, das seit Jahrzehnten hervorragend funktioniert, von ein paar Tech-Unternehmen oder gar Startups aus Amerika und zunehmend aus China bedroht sein könnte.

Diese Beobachtungen bestätigt nun auch die diesjährige etventure-Studie. Zum dritten Mal in Folge liefert etventure gemeinsam mit der GfK eine Bestandsaufnahme der digitalen Transformation in deutschen Großunternehmen. Die Quintessenz: Die deutschen Unternehmen wiegen sich bei der digitalen Transformation in vermeintlicher Sicherheit - Tech-Giganten wie Google und Amazon werden nicht als Wettbewerber erkannt.

Sicher, es ist nicht alles schlecht: Viele Unternehmen haben Digitalinitiativen gestartet, fokussieren dabei aber meist das bestehende Geschäft oder optimieren lediglich ihre IT. Der Schritt darüber hinaus ist längst überfällig: Unternehmen müssen ihr eigenes Geschäftsmodell kritisch hinterfragen und mitunter selbst disruptiv angreifen. Sie müssen neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln, die dem technologischen Wandel, ebenso wie den sich verändernden Kundenbedürfnissen gerecht werden. An dieser Stelle besteht in Deutschland noch enormer Nachholbedarf.

Deutschland hat mit seinen Konzernen, all den Weltmarktführern aus dem Mittelstand, all dem Wissen an den Universitäten und dem Elan in der wachsenden Startup-Szene noch alle Voraussetzungen, um in der digitalen Welt zu bestehen. Nur ausruhen dürfen wir uns auf diesen Erfolgen nicht mehr. Mit all diesen Voraussetzungen könnte Deutschland heute schon voll sein von positiven Beispielen der Digitalisierung, eventuell selbst ein Angreifer, gerade im B2B-Bereich, sein. Stattdessen findet sich der Wirtschaftsstandort Deutschland, auch dies ein aktuelles Ergebnis, im Mittelmaß wieder.

Auf den folgenden Seiten haben wir sämtliche Ergebnisse der Studie detailliert zusammengestellt. Wir wollen Ihnen aber nicht nur die Zahlen präsentieren. Durch die jeweilige Einordnung, durch Statements und Themen-Exkurse wollen wir Sie in die Lage versetzen, jetzt zu starten, und Ihnen wichtige Impulse für Ihre weiteren Digitalinitiativen geben. Das Wichtigste ist dabei, schnell mit der Umsetzung zu beginnen und mit Mut und Kreativität die Herausforderungen anzugehen!

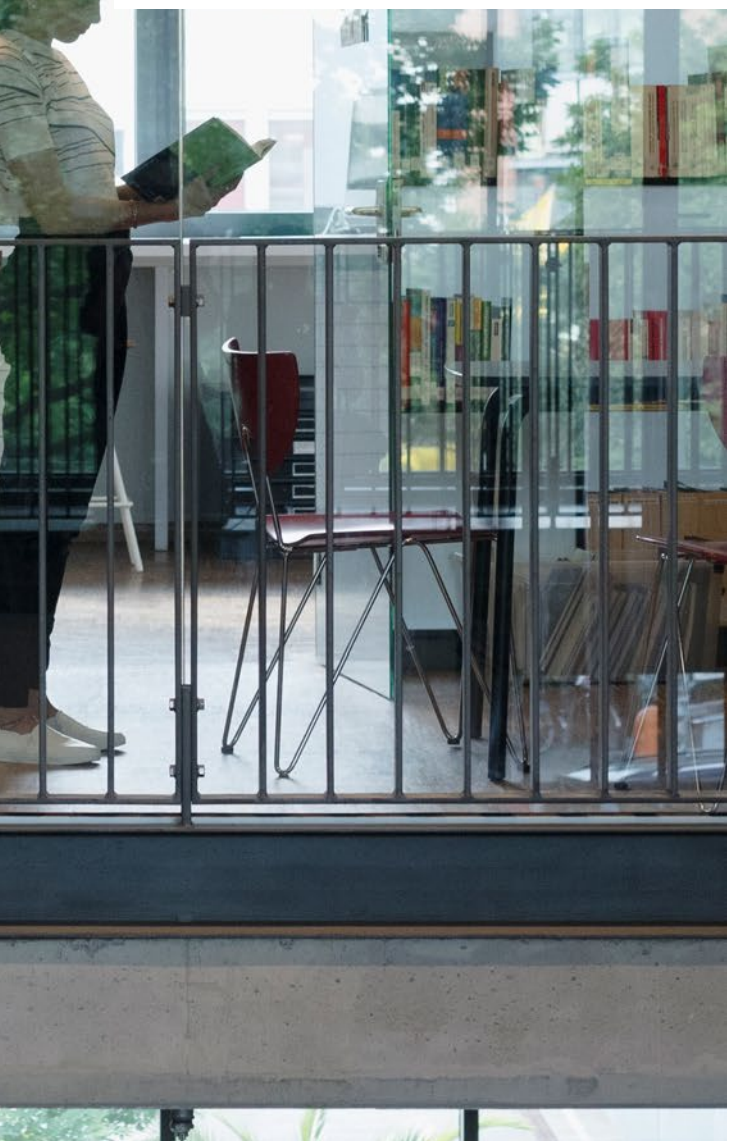
Ich wünsche Ihnen spannende Einblicke. Bei Fragen können Sie mich natürlich gerne persönlich kontaktieren.

Philipp Depiereux
Gründer & Geschäftsführer

ÜBER DIE STUDIE

Zum dritten Mal in Folge hat Digitalberatung und Company Builder etventure mit Unterstützung der GfK die Führungskräfte deutscher Großunternehmen zum Thema Digitalisierung befragt. Die repräsentative Studie „Digitale Transformation 2018 - Hemmnisse, Fortschritte, Perspektiven" gibt Einblicke

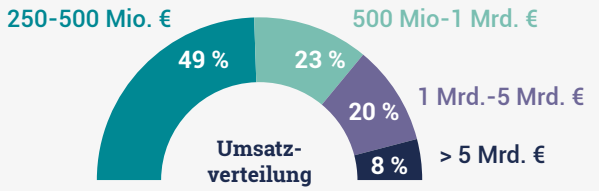
- zu Stellenwert und Status quo der digitalen Transformation in deutschen Unternehmen
- zu bestehenden und geplanten Digitalaktivitäten, Setup und Methoden
- zur Qualifikation der Mitarbeiter und dem Wandel der Unternehmenskultur
- zur digitalen Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft

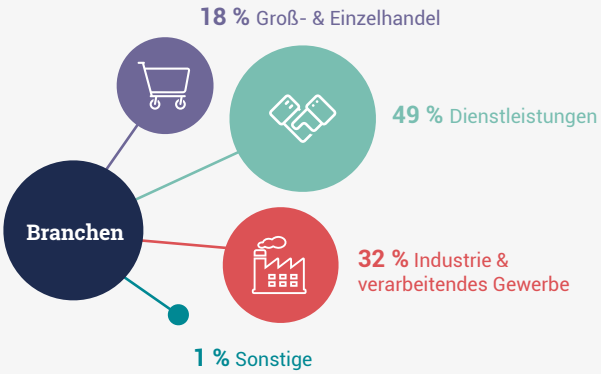


Zielgruppe

Repräsentative Befragung unter rund 2.000 deutschen Großunternehmen mit einem Mindestumsatz von jährlich 250 Mio. Euro.

Befragt wurden Entscheidungsträger, die mit dem Thema Digitalisierung in den jeweiligen Unternehmen befasst sind.





Erhebungsinstrument

Telefonische Befragung (CATI)

Befragungszeitraum

18. Januar 2018 bis 16. Februar 2018

Zu den Vorjahresstudien

www.etventure.de/innovationsstudien

INHALT

EXECUTIVE SUMMARY

Seite 7

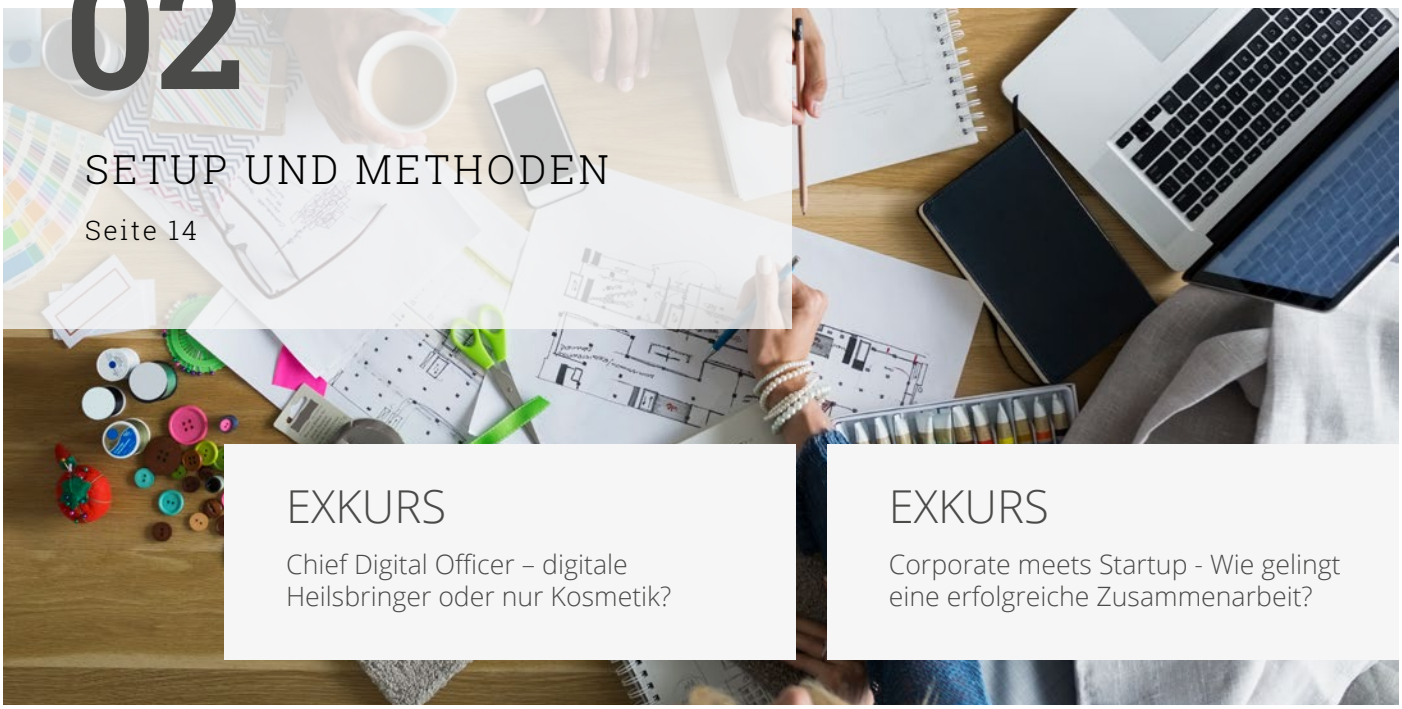
01

BEDEUTUNG, FORTSCHRITTE UND HEMMNISSE

Seite 8

EXKURS

Raus aus der Bewahrerorganisation, hin zum Kunden



02

SETUP UND METHODEN

Seite 14

EXKURS

Chief Digital Officer – digitale Heilsbringer oder nur Kosmetik?

EXKURS

Corporate meets Startup - Wie gelingt eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

03

FAKTOR MENSCH UND UNTERNEHMENSKULTUR

Seite 20

EXKURS

Scheiterkultur: Scheitern ist kein Selbstzweck

04

DIGITALE ZUKUNFT

Seite 26

EXKURS

Data Thinking

FAZIT UND AUSBLICK

Seite 32

Digitale Transformation 2018

42 %
2018

35%
2017

... fühlen sich mit ihren **BISHERIGEN AKTIVITÄTEN SEHR GUT** bis **GUT** auf die digitale Transformation vorbereitet.

In **15 %** der Unternehmen steuert der **CHIEF DIGITAL OFFICER** die digitale Transformation.

58 % Verteidigung bestehender Strukturen

51 % Fehlende Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen

48 % Blockierende Sicherheits-anforderungen

TOP-3 HEMMNISSE bei der digitalen Transformation

Durch die digitale Transformation entstehen **ZUSÄTZLICHE ARBEITSPLÄTZE** in unserem Unternehmen.

26 %
2018

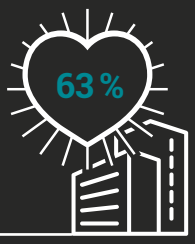
19 %
2017

Unsere stärkste **WETTBEWERBS-BEDROHUNG** sind ...

Wettbewerber aus der eigenen Branche 71 %

Tech-Unternehmen wie Amazon oder Google 22 %

junge Startups 7 %



63 %

... sagen, dass sich die digitale Transformation positiv auf ihre **ATTRAKTIVITÄT** als Arbeitgeber auswirkt.

Mein Geschäftsmodell

Meine Branche

21 %

49 %

... wird sich durch die digitale Transformation **STARK** oder sogar **SEHR STARK** wandeln.

Deutsche Führungskräfte stellen dem **WIRTSCHAFTSSTANDORT DEUTSCHLAND** bei der Digitalisierung die Zeugnisnote 3,3 aus.

EXECUTIVE SUMMARY

BEDEUTUNG, FORTSCHRITTE UND HEMMNISSE

Die Bedeutung des Themas Digitalisierung in deutschen Großunternehmen ist 2018 erneut gestiegen. Zudem fühlen sich mittlerweile 42 Prozent der Unternehmen, und damit acht Prozent mehr als im Vorjahr, „sehr gut" oder „gut" auf die digitale Transformation vorbereitet. Die Mehrheit der deutschen Großunternehmen versteht unter digitaler Transformation allerdings in erster Linie die Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells und analoger Prozesse. Der Aufbau digitalen Neugeschäfts wird hingegen vernachlässigt. Insgesamt vollzieht sich der Fortschritt nur sehr langsam. Das liegt vor allem daran, dass die Unternehmen weiterhin mit großen Hemmnissen zu kämpfen haben, allen voran mit der Verteidigung bestehender Strukturen (58 Prozent), fehlender Erfahrung mit nutzerzentriertem Vorgehen (51 Prozent) sowie blockierenden Sicherheitsanforderungen (48 Prozent).

SETUP UND METHODEN

Die Steuerung der Digitalisierung ist 2018 endgültig zur Chefsache geworden. 68 Prozent der Unternehmen haben das Thema entweder direkt beim CEO oder aber in einem Vorstands- und Geschäftsführungsbereich verortet. 15 Prozent haben für die Steuerung der digitalen Transformation einen Chief Digital Officer (CDO) berufen. Seltener als noch im Vorjahr suchen sich die Unternehmen externe Hilfe bei Dienstleistern und Unternehmensberatungen. Mehr als die Hälfte der deutschen Großunternehmen hat eine interne oder externe Digital-Einheit aufgebaut. Auch die Kooperation mit Startups steht bei deutschen Unternehmen weiterhin hoch im Kurs: 38 Prozent arbeiten bereits heute mit Startups zusammen, weitere 15 Prozent planen dies für die Zukunft.

FAKTOR MENSCH UND UNTERNEHMENSKULTUR

Gerade einmal 38 Prozent - und damit sogar vier Prozent weniger als 2017 - sehen ihre Mitarbeiter ausreichend qualifiziert für die Veränderungen durch die Digitalisierung. Entsprechend setzen Unternehmen massiv auf Weiterbildungsprogramme, um den Mitarbeitern digitales Know-how und agile Methoden zu vermitteln (79 Prozent). In Bezug auf die Frage, ob die Digitalisierung zu einem Wegfall an Arbeitsplätzen führen wird, vertreten die deutschen Unternehmen hingegen eine optimistische bis pragmatische Sichtweise. 26 Prozent sind überzeugt, dass die digitale Transformation zu einem Plus an Arbeitsplätzen in ihrem Unternehmen führen wird, und weitere 57 Prozent, dass die Anzahl der Arbeitsplätze im Unternehmen im Saldo gleich bleiben wird. Die absolute Mehrheit der deutschen Unternehmen (80 Prozent) ist außerdem der Ansicht, dass ein Wandel der Unternehmenskultur für das Gelingen der digitalen Transformation „wichtig" oder sogar „sehr wichtig" ist. Wenn es darum geht, Innovation und Digitalisierung in der Unternehmenskultur zu verankern, setzen Unternehmen auf moderne Kommunikationstools, die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die Etablierung einer Scheiterkultur, weniger allerdings auf den Abbau von Hierarchien.

DIGITALE ZUKUNFT

Rund die Hälfte der Unternehmen erwartet einen starken oder gar sehr starken Wandel ihrer jeweiligen Branche durch die Digitalisierung. Gleichzeitig glauben nur 21 Prozent, dass auch das eigene Geschäftsmodell unter einem ebenso starken Veränderungsdruck steht. Entsprechend sind 59 Prozent der befragten Unternehmen der Ansicht, dass sie ihren bisherigen Umsatz in den kommenden drei Jahren halten können, auch ohne Maßnahmen zur digitalen Transformation. Dabei passt ins Bild, dass nur acht Prozent der befragten deutschen Unternehmen damit rechnen, dass sich ihre Digitalaktivitäten in weniger als einem Jahr in Marktanteilen oder Umsätzen niederschlagen werden. Hinsichtlich der Konkurrenz der Zukunft haben deutsche Unternehmen weiterhin vor allem die bestehenden Wettbewerber im Blick. Lediglich 22 Prozent sehen große Tech-Unternehmen wie Amazon oder Google als stärkste Wettbewerbs-Bedrohung und nur sieben Prozent fühlen sich von jungen Startups in ihrer Position bedroht.

01

BEDEUTUNG, FORTSCHRITTE UND HEMMNISSE

Die digitale Transformation stellt eine der größten Herausforderungen für die Wirtschaft der kommenden Jahre dar. Sie wird die Wertschöpfungsketten in allen Industriezweigen binnen kürzester Zeit massiv verändern. Fast jeder spricht über Digitalisierung, aber beim Fortschritt und der konkreten Umsetzung zeigen sich deutliche Defizite.

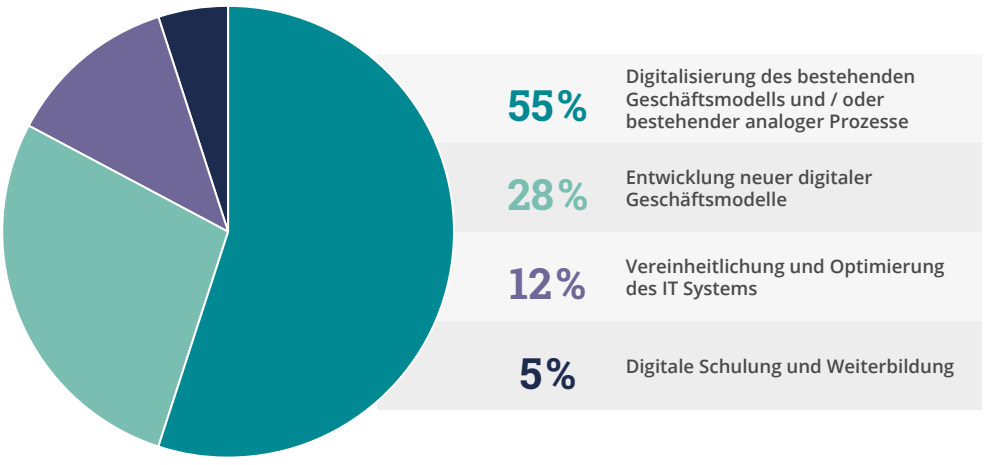
BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER DIGITALISIERUNG

Was bedeutet Digitalisierung konkret für die Unternehmen? Die Studienergebnisse zeigen: Was darunter tatsächlich verstanden wird, variiert auch bei den deutschen Unternehmenslenkern.

Die Mehrheit der befragten Entscheider in deutschen Großunternehmen versteht unter digitaler Transformation primär nur die Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells beziehungsweise bestehender analoger Prozesse (55 Prozent). Der Fokus liegt somit in erster Linie auf dem Bestandsgeschäft. Gerade einmal die Hälfte (28 Prozent) nennen dagegen die „Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle". Und für sogar jedes fünfte Großunternehmen ist digitale Transformation schlicht nur die Vereinheitlichung und Optimierung der IT-Infrastruktur oder die digitale Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter.

FRAGE

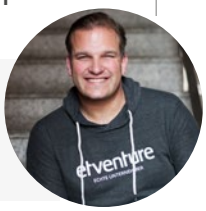
Was verstehen Sie hauptsächlich unter digitaler Transformation?



> Diese Ergebnisse zeigen, dass zwar viele Unternehmen erste Digitalinitiativen gestartet haben, aber nicht über den inkrementellen Bereich hinauskommen. Wer den Fokus nur auf das bestehende Geschäft legt oder gar nur die IT optimiert, gefährdet die eigene wirtschaftliche Zukunft und Arbeitsplätze. Hierzulande spricht man gerne von Industrie 4.0, was aber nicht umfassend genug ist. Es geht nicht darum, dass die Wirtschaft ein Update von 3.0 auf 4.0 erhält; auch nicht nur darum, Maschinen und Fabriken zu vernetzen. Es geht darum, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, die dem technologischen Wandel ebenso wie den sich verändernden Kundenbedürfnissen gerecht werden. Sowohl das Tempo des Fortschritts als auch die Art und Weise, wie Innovationen entstehen, haben sich von Grund auf verändert. An dieser Stelle besteht in Deutschland noch enormer Nachholbedarf.

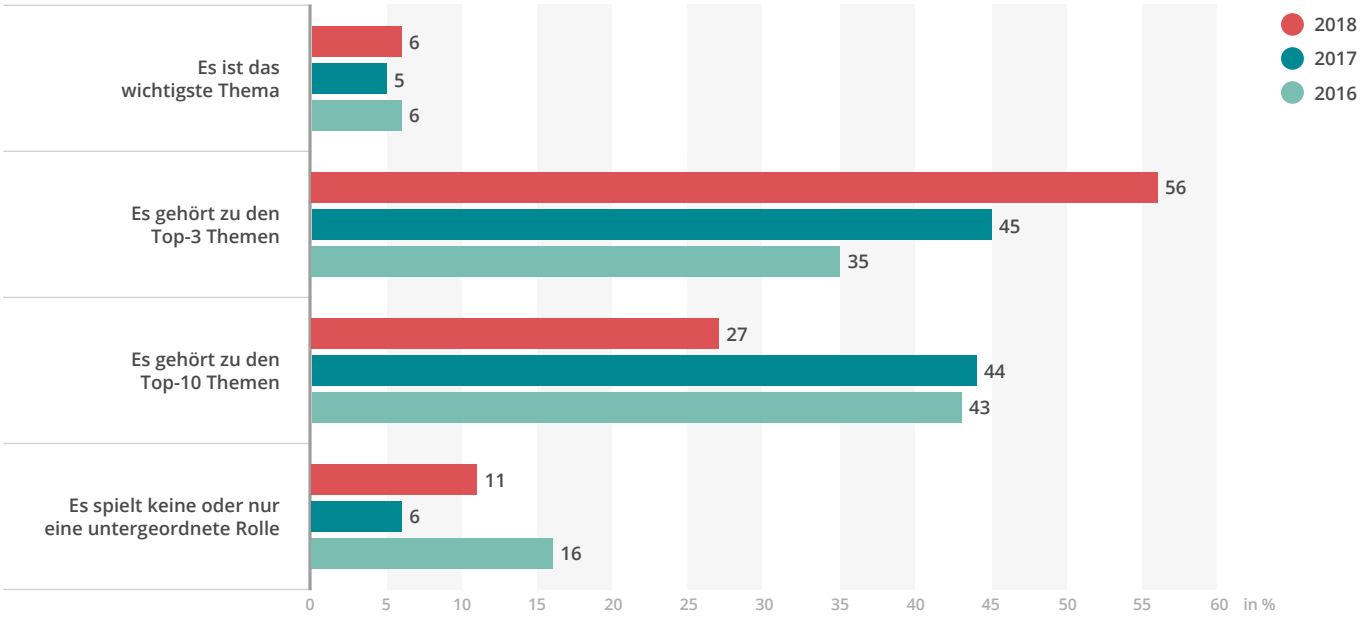
Philipp Depiereux

Gründer und Geschäftsführer
etventure GmbH



FRAGE

Welchen Stellenwert nimmt die digitale Transformation auf der Prioritätenliste in Ihrem Unternehmen ein?



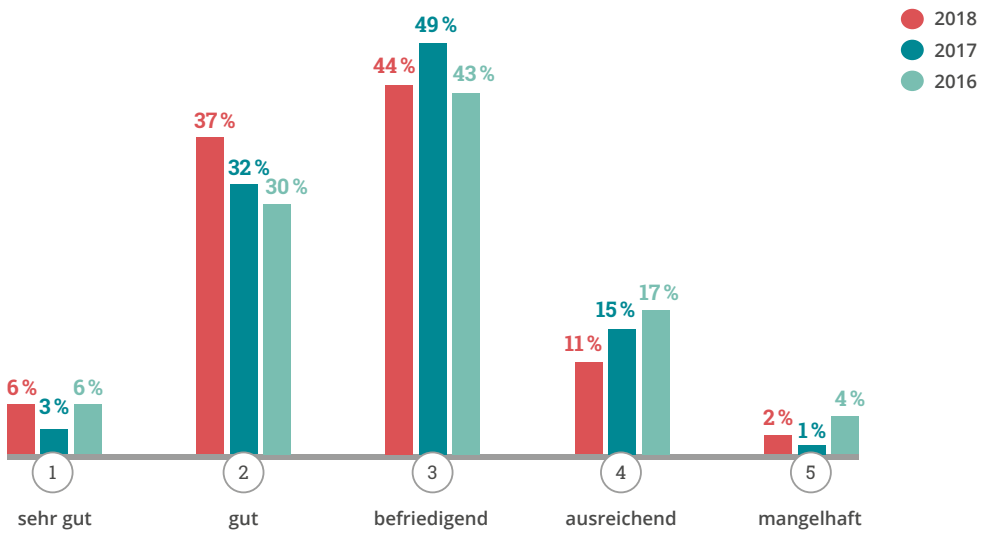
Gleichzeitig steigt das Thema auf der Prioritätenliste der Unternehmen von Jahr zu Jahr: 2018 zählen 62 Prozent der befragten Unternehmen die digitale Transformation zu den drei wichtigsten Themen auf ihrer Agenda. Im Vorjahr waren es erst 50 Prozent, 2016 nur 41 Prozent. Der Anteil der Großunternehmen, die die digitale Trans-

formation tatsächlich als wichtigstes Firmenziel sieht, stagniert jedoch bei sechs Prozent. Und immerhin elf Prozent sind noch immer der Auffassung, dass die digitale Transformation für ihr Unternehmen keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt. Insofern kann man angesichts der Ergebnisse zwar durchaus von einem Fortschritt sprechen, der sich aber nur langsam und graduell vollzieht. Die digitale Revolution, von der gern gesprochen wird, ist im Bewusstsein der Unternehmenslenker noch nicht angekommen.

FORTSCHRITTE UND HEMMNISSE

FRAGE

Wie gut ist Ihr Unternehmen mit seinen bisherigen Aktivitäten auf die digitale Transformation vorbereitet?



Auch die Bewertung, die sich die Unternehmen selbst für ihre bisherigen Digitalaktivitäten geben, hat sich 2018 erneut verbessert: 42 Prozent der befragten Unternehmen sehen sich „sehr gut" oder zumindest „gut" auf die digitale Transformation vorbereitet. Damit ist diese positive Selbsteinschätzung im Vergleich zum Vorjahr um rund acht Prozent gestiegen.

Die Mehrheit der Unternehmen sieht sich aber weiterhin nur „befriedigend" (44 Prozent) oder „ausreichend" (11 Prozent), zwei Prozent gar als „mangelhaft" auf den digitalen Wandel vorbereitet. Zum Vergleich: In den USA sahen sich bereits vor einem Jahr rund die Hälfte der Unternehmen (47 Prozent) „sehr gut" für die digitale Transformation gerüstet.*

*Quelle: etventure-Studie „Digitale Transformation 2017". Verfügbar unter www.etventure.de/innovationsstudien.

FRAGE

Welche konkreten Erfolge haben Sie bereits durch Digitalisierungsmaßnahmen erzielt?

Fortschritt ja, Revolution nein - dieses Fazit lässt sich auch ziehen, wenn man die konkreten Erfolge betrachtet, die die deutschen Unternehmen bislang durch ihre Digitalisierungsmaßnahmen erzielen konnten. Mit 72 Prozent wird hierbei am häufigsten die Nutzung neuer Technologien und Markttrends genannt, gefolgt von der Effizienzsteigerung beziehungsweise Kostenreduktion dank digitaler Prozesse und dem Aufbau digitaler Kompetenzen in der Belegschaft (jeweils 70 Prozent). Deutlich seltener gelang es den befragten Unternehmen bislang, durch digitale Produkte und Services neue Kundengruppen zu erschließen (49 Prozent) oder gänzlich neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln (45 Prozent). 44 Prozent geben an, dass sie durch Digitalmaßnahmen die Kundenerfahrung optimieren konnten und ein Drittel (33 Prozent) nennt die Entwicklung von Innovationen in Zusammenarbeit mit Startups als konkreten Erfolg.

Auch hier zeigt sich, dass der Fokus bei der digitalen Transformation bislang vor allem auf der Digitalisierung des Bestandsgeschäfts und weniger auf der Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen liegt. Immerhin: Ein knappes Drittel (29 Prozent) konnte durch Digitalisierungsmaßnahmen eine Steigerung des Umsatzes erzielen.

FRAGE

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Hürden in Ihrem Unternehmen bei der digitalen Transformation?

	2018	2017	2016
Verteidigung bestehender Strukturen	58 %	50 %	65 %
Fehlende Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen	51 %	63 %	52 %
Blockierende Sicherheitsanforderungen	48 %	44 %	37 %
Zeitmangel	44 %	49 %	54 %
Zu festgefahren im jeweiligen Bereich	39 %	38 %	42 %
Unternehmen ist zu unflexibel und langsam geworden	37 %	38 %	26 %
Zu viele Entscheidungsebenen	34 %	21 %	14 %
Scheu vor notwendigen weitreichenden, radikalen und disruptiven Entscheidungen	32 %	32 %	40 %

Dabei sind die Hindernisse, mit denen deutsche Großunternehmen bei der Digitalisierung kämpfen, in den vergangenen drei Jahren weitgehend dieselben geblieben. Allen voran die „Verteidigung bestehender Strukturen" (58 Prozent) im Unternehmen lähmt notwendige Veränderungsprozesse und verhindert einen schnellen digitalen Wandel. Auch die „fehlende Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen" - im Vorjahr noch das meistgenannte Hemmnis - stellt weiterhin eine große Herausforderung dar. Ein von Jahr zu Jahr wachsendes Hemmnis sehen die Befragten zudem in blockierenden Sicherheitsanforderungen: 2016 nannten erst etwa ein Drittel der Unternehmen dieses Argument. 2017 waren es bereits 44 Prozent, aktuell klagt nun fast jede zweite Firma darüber. Hinzu kommen Zeitmangel (44 Prozent) und das Gefühl, „zu festgefahren" (39 Prozent) zu sein. Außerdem bezeichnen sich 37 Prozent der befragten Unternehmen als „zu unflexibel und zu langsam". Auch das Hemmnis zu vieler Entscheidungsebenen wird immer stärker gesehen: 2016 nannten gerade einmal 14 Prozent diesen Punkt, 2018 bereits 34 Prozent.

Zusammengefasst: Die deutschen Unternehmen stehen sich bei der digitalen Transformation selbst im Weg. Es sind nicht in erster Linie mangelnde

Ressourcen oder fehlendes Know-how, die den Fortschritt lähmen. Die Blockade entsteht durch die bestehenden Strukturen, Prozesse und Hierarchien im Unternehmen. Die Verteidigung des IST-Zustandes und der fehlende Mut der Führungskräfte, aus diesen Strukturen auszubrechen und den Wandel entschlossen anzugehen, verhindern eine erfolgreiche digitale Transformation.

EXKURS

Raus aus der Bewahrerorganisation, hin zum Kunden

Auch 2018 scheitern Digitalisierungsprojekte in deutschen Unternehmen vor allem an internen Hürden und am „Bewahrertum", sprich dem Festhalten an bestehenden Strukturen und Routinen. Und noch immer fällt es den deutschen Unternehmen schwer, sich bei der Entwicklung digitaler Produkte und Services am Kunden und dessen Bedürfnissen auszurichten. Denn dafür müssen Unternehmen eine neue Denk- und Herangehensweise zulassen - weg vom Fokus auf das Produkt und hin zum Kunden. Für die deutschen Unternehmen stellt das einen radikalen Umbruch dar. Denn das für Deutschland klassische „Ingenieursdenken" sieht eine Entwicklung im Geheimen und nach Pflichten-Lasten-Heft vor, während Budgets in mehrjährigen Zyklen geplant werden. Produkte werden erst zur Perfektion gebracht, ehe sie überhaupt einmal dem Kunden gezeigt werden. Wer aber vor dem Hintergrund der digitalen Transformation wettbewerbsfähig bleiben will, muss den Mut haben, aus gewohnten Denk- und Arbeitsweisen auszubrechen, von Grund auf neu zu denken und Disruption nicht zu scheuen, sondern selbst herbeizuführen. Es versteht sich von selbst, dass ein solcher Umbruch nicht von heute auf morgen vonstatten gehen kann und mit den bestehenden Strukturen und Prozessen im Unternehmen kollidiert.

Deshalb muss der erste Schritt bei der Digitalisierung sein: Raus aus der „Bewahrerorganisation". Außerhalb der Kernorganisation, im „geschützten Raum", beispielsweise in einer eigenständigen Digital-Einheit und losgelöst von den Strukturen, Hierarchien und Prozessen, die die Transformation der deutschen Unternehmen lähmen, können neue digitale Ideen mit freiem Blick auf den Kunden entwickelt und getestet und neue agile Methoden erprobt werden. Hier werden kreative Ideen und Prototypen entwickelt und getestet, erste Pilotprojekte umgesetzt und Feedback direkt vom Kunden eingeholt. Dabei geht es nicht um die Entwicklung perfekter Produkte, sondern um die schnelle Umsetzung von Innovationen und ihre Weiterentwicklung nah am Kunden und seinen Bedürfnissen. Scheitern ist erlaubt - Fehler werden als Chance gesehen, um aus ihnen zu lernen. So entstehen bereits innerhalb weniger Wochen neue digitale Produkte, die sich als marktfähig erweisen.

Nicht zuletzt ermöglicht die Digitalisierung im „geschützten Raum", alte und neue Stärken zu verbinden. Denn digitale Transformation bedeutet nicht, Perfektion, Präzision und Ingenieursdenken – Stärken, die die deutschen Unternehmen erst groß gemacht haben – über Bord zu werfen. Im Gegenteil, diese sind für das Kerngeschäft weiterhin essentiell. Durch den „geschützten Raum" können diese Erfolgsfaktoren bewahrt werden und die Kernorganisation ungestört weiterarbeiten. Erst wenn digitale Produkte und Services in der Digital-Einheit erfolgreich getestet und validiert wurden, werden diese in die Kernorganisation übertragen und können so als Initialzündung für die Transformation des gesamten Unternehmens dienen.

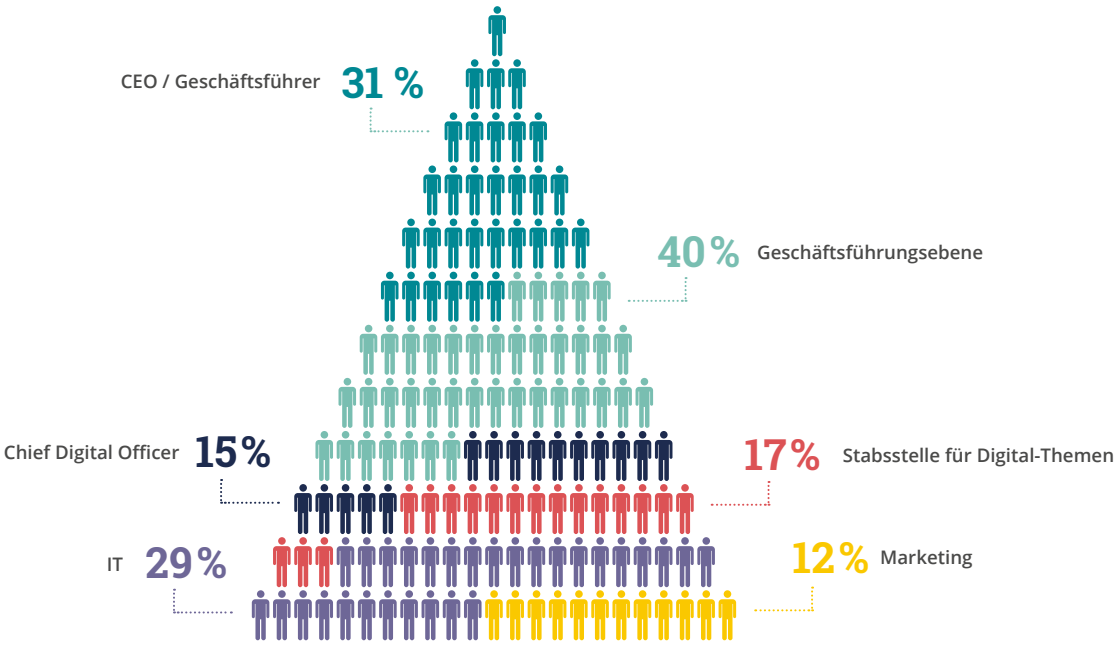
02 SETUP UND METHODEN

Wer ist in den deutschen Großunternehmen für die Digitalisierung verantwortlich? Welche Maßnahmen ergreifen die Unternehmen, um die digitale Transformation umzusetzen? Bei wem suchen die Unternehmen Unterstützung? Das gewählte Setup und die Methoden sind entscheidend für Erfolg oder Nicht-Erfolg der Digitalisierung.

STEUERUNG DER DIGITALISIERUNG

FRAGE

Von wo aus werden in Ihrem Unternehmen die Aktivitäten für die digitale Transformation hauptsächlich gesteuert? (Maximal 2 Antwortoptionen möglich)

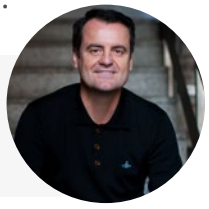


Die Digitalisierung ist 2018 endgültig zur Chefsache geworden. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen (68 Prozent)* haben das Thema entweder direkt beim CEO oder aber in einem Vorstands- und Geschäftsführungsbereich verortet. Damit zeigt sich auch an dieser Stelle ein kontinuierlicher Bedeutungszuwachs. 2017 waren in 59 Prozent der Unternehmen Geschäftsführung beziehungsweise Geschäftsführungsebene für die Digitalisierung zuständig, 2016 war dies erst in 48 Prozent der Unternehmen der Fall.

17 Prozent haben eine eigene Stabsstelle für die Digitalisierung etabliert und weitere 15 Prozent haben für die Steuerung der digitalen Transformation einen Chief Digital Officer (CDO) berufen. Zugleich liegt bei knapp einem Drittel der Unternehmen (29 Prozent) noch immer ein wesentlicher Teil der Verantwortung für die Digitalisierung bei der IT-Abteilung. In zwölf Prozent der Unternehmen ist gar das Marketing ein zentraler Part bei der Steuerung der Digitalaktivitäten.

*bereinigt um die Mehrfachantworten

Die Tatsache, dass die große Mehrheit der Unternehmen das Thema Digitalisierung auf oberster Ebene verortet, zeigt, dass die Bedeutung des Themas mittlerweile erkannt ist. Es ist richtig und wichtig, dass die digitale Transformation direkt von Geschäftsführung oder Vorstand vorangetrieben wird. Denn dieser fundamentale Wandel erfordert Entscheidungen von einer Tragweite, wie sie nur die Chefetage fällen kann. Gleichzeitig stellt sich die Frage, warum Unternehmen teilweise noch immer zu langsam vorankommen und an zahlreiche interne Hürden stoßen, obwohl das Thema inzwischen mehrheitlich vom Top-Management gesteuert wird. Das deutet darauf hin, dass es auch in den Führungsetagen der deutschen Unternehmen an Mut, Entschlusskraft und Durchsetzungsstärke fehlt, um diese Hürden aus dem Weg zu räumen. Es reicht eben nicht, nur formal „den Hut auf zu haben". Es braucht eine starke und überzeugte, aber auch empathische Führung, um diesen Change-Prozess erfolgreich zu steuern und die Mitarbeiter mitzunehmen.



Dr. Christian Lüdtke
Gründer und Geschäftsführer
etventure GmbH

EXKURS

Chief Digital Officer – digitaler Heilsbringer oder nur Kosmetik?

Die digitale Revolution hat eine neue Position in den Führungsetagen geschaffen: Immer häufiger berufen Unternehmen einen eigenen Chief Digital Officer, kurz CDO, der sich dem Mega-Trend Digitalisierung annehmen soll. Ist der CDO damit die positionsgewordene Antwort auf die Frage, wie Unternehmen den Herausforderungen der digitalen Transformation begegnen sollen?

Viele stehen einem Chief Digital Officer eher skeptisch gegenüber, und in der Unternehmensrealität ist die Schaffung der Position heute mitunter auch ein Ausdruck einer gewissen Hilflosigkeit. Das liegt aber weniger daran, dass die Idee hinter dem Konzept CDO nicht grundsätzlich sinnvoll ist: Eine Person auf höchster Managementebene, ausgestattet mit großem Handlungsspielraum, verantwortet die Gesamtsteuerung der digitalen Transformation im Unternehmen. In der Realität wird den Digitalmanagern allerdings oft nicht der nötige Freiraum und die entsprechende Vollmacht eingeräumt. Damit fehlt ihnen das Standing im Unternehmen und der CDO bleibt ein Halbmächtiger im Unternehmensgefüge. Um den digitalen Wandel mit Hilfe des CDO effektiv zu gestalten, braucht es deshalb folgende wichtige Hebel:

Positionierung auf Vorstandsebene:

Der Wirkungsgrad des Chief Digital Officer ist in den meisten Unternehmen stark begrenzt. Statt auf Augenhöhe mit dem CEO finden sich die meisten Digitalmanager auf Bereichs- und Abteilungsleiterebene. Die digitale Transformation greift aber tief in sämtliche Prozesse und nicht zuletzt in die Unternehmenskultur ein und erfordert teilweise radikale Entscheidungen. Entscheidungen, wie sie letztlich nur der CEO treffen kann. Ein Digitalchef muss sich zwischen diversen Abteilungen im etablierten Machtgefüge durchsetzen können. Damit der Chef-Digitalisierer tatsächlich etwas bewirken kann, braucht er deshalb die volle Rückendeckung des CEO und entsprechende Handlungsfreiheit sowie die notwendigen finanziellen Ressourcen.

Klare Zieldefinition:

Tech-Experte, digitaler Stratege, Change-Manager, Marketing-Experte und kultureller Evangelist: Die Erwartungen, die an die Rolle des Chief Digital Officer gestellt werden, sind oft unrealistisch. Das liegt daran, dass nicht wirklich klar ist, was der CDO eigentlich machen soll – und vor allem, was nicht in seinen Zuständigkeitsbereich fällt. Deshalb braucht es eine eindeutige Zieldefinition, die die Aufgaben des CDO festlegt und klar von denen des CIO oder CTO abgrenzt. Denn der Auftrag des CDO ist es, digitales Neugeschäft zu entwickeln und mitunter das eigene Geschäftsmodell disruptiv anzugreifen. Der CIO hingegen ist klassischerweise für die Einhaltung von Sicherheits- und Compliancerichtlinien, technischen Standards und definierten Prozessabläufen zuständig; der CTO ist als „Technischer Leiter" verantwortlich für ein perfektes Funktionieren und eine Weiterentwicklung der Unternehmens-IT. Diese Aufgabenfelder und Anforderungen könnten unterschiedlicher kaum sein.

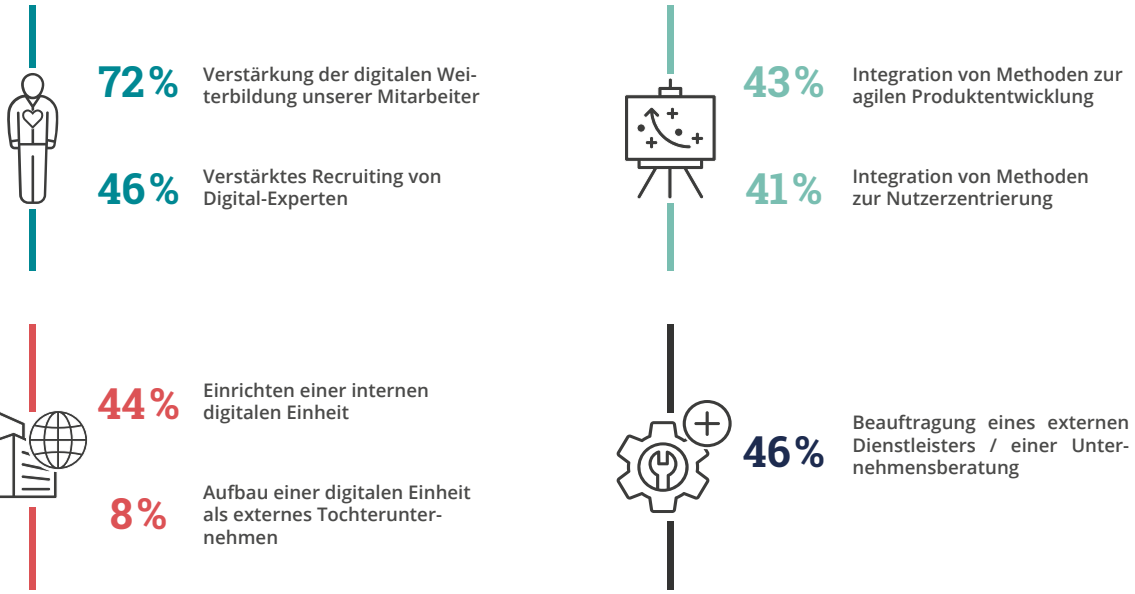
MASSNAHMEN ZUR GESTALTUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Befragt nach den Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um die digitale Transformation zu gestalten, steht ein Aspekt ganz vorne: die digitale Weiterbildung der Mitarbeiter. 72 Prozent haben in diesem Bereich ihre Aktivitäten verstärkt, ebenso wie im Recruiting von Digital-Experten (46 Prozent).

Seltener als noch im Vorjahr hingegen suchen sich die Unternehmen externe Hilfe bei der Digitalisierung. Während 2017 noch 54 Prozent der Unternehmen angaben, externe Dienstleister und Unternehmensberatungen beauftragt zu haben, sind es in diesem Jahr nur noch 46 Prozent.

FRAGE

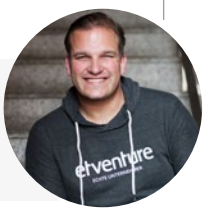
Welche Aktivitäten und Maßnahmen nutzen Sie, um die digitale Transformation zu gestalten?



Für die Umsetzung der digitalen Transformation setzen die befragten Großunternehmen zunehmend auf die Einrichtung eines firmeneigenen Digital-Labors: Fast jedes zweite Unternehmen (44 Prozent) verfügt heute schon über eine eigene Digital-Einheit. Im Vorjahr waren es erst 33 Prozent und 2016 erst 30 Prozent. Den Schritt, die Digital-Einheit aus dem Unternehmen auszugliedern und damit konsequent fernab der Kernorganisation als externes Tochterunternehmen aufzubauen, wählen hingegen nur acht Prozent der Unternehmen. Insgesamt hat damit mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen eine eigene Einheit für die Digitalisierung etabliert.

Im Hinblick auf die Tools und Methoden, die für die Digitalisierung zum Einsatz kommen, geben jeweils rund 40 Prozent der befragten Unternehmen an, Methoden zur agilen Produktentwicklung (43 Prozent) sowie Methoden zur Nutzerzentrierung (41 Prozent) integriert zu haben.

> Die deutschen Unternehmen setzen vermehrt auf interne Digital-Labore und schaffen es dennoch nicht, die genannten Hemmnisse zu vermeiden. Dieses Ergebnis bestätigt unsere jahrelange Erfahrung, dass Innovationen im Sinne neuer digitaler Geschäftsmodelle niemals innerhalb eines Unternehmens erfolgreich entwickelt werden können. Denn die Aufgabe dieser Einheiten ist es, die gesamte Wertschöpfungskette und das Geschäftsmodell zu hinterfragen. Das fällt Menschen, die davon unmittelbar betroffen sind und um Job und Einfluss fürchten, naturgemäß schwer. Um die Bewahrungskräfte im Unternehmen zu umgehen, empfehlen wir die Digitalisierung im „geschützten Raum", beispielsweise in Form einer eigenständigen Digital- oder Innovationseinheit außerhalb der Kernorganisation. Dort können Innovations- und Digitalprojekte unabhängig von der Unternehmens-Bürokratie, von Compliance-Bedenken, juristischen Fragen und ähnlichen Hindernissen entwickelt werden. Erfolgreich getestete Innovationen können dann in die Kernorganisation übertragen und so die Mitarbeiter durch konkrete Erfolge in Form von validierten digitalen Services und Produkten begeistert werden. Auf diese Weise wird mittelfristig auch der notwendige intensive Austausch zwischen Kernorganisation und Innovationseinheit initiiert.



Philipp Depiereux

Gründer und Geschäftsführer
etventure GmbH

ZUSAMMENARBEIT MIT STARTUPS

Die deutschen Großunternehmen suchen den Schulterschluss mit innovativen Startups, um ihre eigene digitale Transformation voranzutreiben und neue Trends und Technologien für sich zu erschließen. Schon 2017 gab rund ein Drittel (35 Prozent) der Unternehmen an, bereits mit Startups zusammenzuarbeiten. 2018 setzt sich dieser Trend weiter fort: 38 Prozent haben bereits Maßnahmen zur Kooperation mit Startups ergriffen, weitere 15 Prozent planen eine solche Zusammenarbeit.

FRAGE

Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits Maßnahmen zur Zusammenarbeit mit Startups?

	2018	2017	2016
Ja	38 %	35 %	31 %
Nein, aber planen wir	15%	8 %	8 %
Nein, und planen wir auch nicht	47 %	57 %	61 %

EXKURS

Corporate meets Startup - Wie gelingt eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

Die Zusammenarbeit mit Startups wird immer beliebter. Kaum ein Konzern, der heute nicht bereits einen eigenen Inkubator oder ein Accelerator Programm betreibt, zumindest aber Anteile an diversen Startups besitzt. Und auch viele mittelständische Unternehmen arbeiten immer häufiger mit Startups zusammen. Gleichzeitig zeigt sich bei vielen Unternehmen mittlerweile ein Lerneffekt. Denn es ist eben nicht damit getan, gemeinsam das ein oder andere Projekt anzugehen oder hier und dort Geld zu investieren. Was zahlt sich tatsächlich aus, was nicht? Das Startup-Engagement wird nach den ersten Jahren des Ausprobierens zunehmend auch nach Rentabilität und einem klaren Mehrwert für das Kerngeschäft bewertet. Damit eine Kooperation für beide Seiten erfolgreich ist, sollten verschiedene Punkte beachtet werden:

1. Ziele festlegen

Bevor Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Startups angehen, sollten sie sich zunächst darüber klar werden, was mit einer solchen Kooperation eigentlich erreicht werden soll. Denn Unternehmen können auf ganz unterschiedliche Weise von der Zusammenarbeit mit Startups profitieren: Sie können von Startup-Methoden lernen, Talente für das eigene Unternehmen finden, Zugang zu neuen Technologien und neuen Märkten erhalten oder ganz neue Kundenzielgruppen über digitale Wege erreichen. Möglicherweise wollen sie aber auch nur in Startups investieren und dadurch finanziellen Anteil an einem späteren Erfolg haben.

2. Partner aussuchen

Ausgehend von einer klaren Strategie gilt es dann, aus der Masse spannender, innovativer Startups die jungen Unternehmen herauszufiltern, die tatsächlich den Mehrwert liefern können, den man sich von einer Zusammenarbeit erwartet. Dabei sollte auch beachtet werden, in welcher Phase sich das Startup gerade befindet und wie weit dessen Produkt oder Technologie bereits entwickelt ist. Je nachdem, wie viel Zeit und Aufwand man bereit ist, in eine Zusammenarbeit zu investieren, macht eine Kooperation mit Early Stage Startups Sinn, oder der Fokus sollte eher auf etablierten Jungunternehmen liegen. Zentral ist außerdem: Die Zusammenarbeit kann nur funktionieren, wenn beide Seiten – Startups und Unternehmen – profitieren.

3. Setup aufsetzen

Ist der richtige Partner gewählt, muss das passende Setup für die Zusammenarbeit gefunden werden. Gerade an diesem Punkt scheitern Kooperationen häufig. Denn den Unternehmen ist oft nicht klar, dass Startups nach einer völlig anderen Logik arbeiten. Oftmals versuchen Unternehmen, Startups zu integrieren und erdrücken sie regelrecht mit ihren Strukturen und Prozessen, langen Entscheidungswegen, Compliance- und Datenschutz-Richtlinien und vielem mehr. Für Startups hingegen kommt es auf Geschwindigkeit an, Produkte und Ideen müssen schnell getestet und validiert werden. Es geht um Schnelligkeit, nicht um Perfektion – nach dem Motto: „Done ist better than perfect."

Damit die Zusammenarbeit trotzdem funktioniert, müssen sich beide Seiten die kulturellen und organisatorischen Unterschiede bewusst machen und die verschiedenen DNAs von Corporate und Startup getrennt gehalten werden. Dies gelingt, indem man Freiräume schafft, in denen kleine Teams – bestehend aus Mitarbeitern beider Seiten – ungestört durch die Routinen der Kernorganisation zusammenarbeiten können. Auf diese Weise lassen sich die Assets – agile Methodik, innovatives Denken und Startup-Kultur auf der einen Seite, langjährige Branchen-Expertise, Kapital und Zugang zum Kunden auf der anderen Seite – sinnvoll zusammenführen, ohne dass es zum „Culture Clash" kommt.

03

FAKTOR MENSCH UND UNTERNEHMENSKULTUR

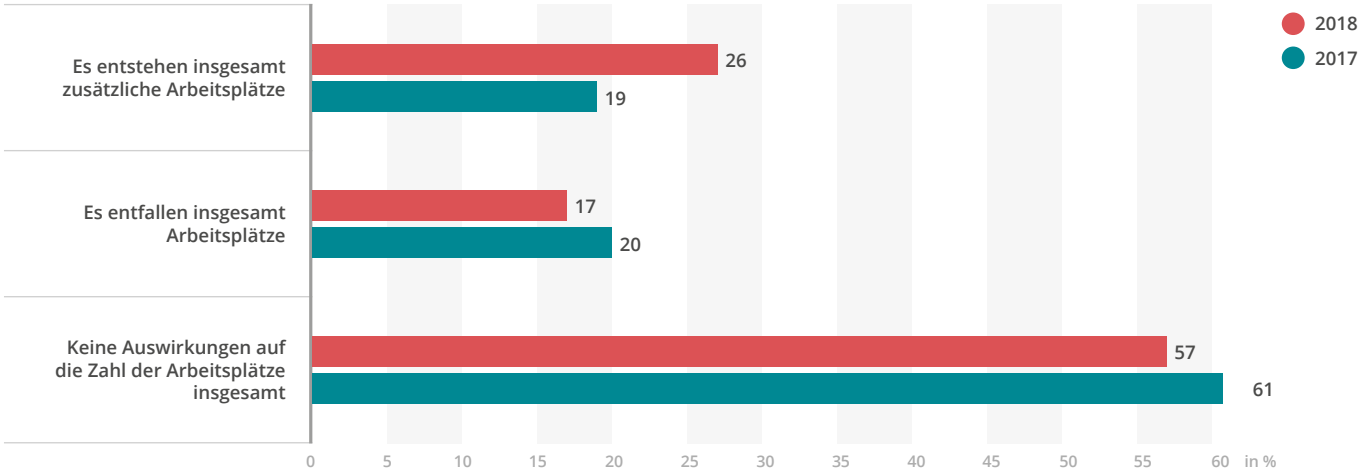
Bei all der Diskussion um Maschinen, Roboter und Algorithmen darf eines nicht vergessen werden: Der digitale Wandel wird von Menschen angetrieben – nicht von Technologien. Deshalb sind Digitalisierungsprojekte keine Technologieprojekte, sondern Business-Transformationsprojekte, die das gesamte Unternehmen und seine Kultur betreffen.

Gerade in Deutschland wird die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Arbeitsplätze und den Menschen sehr emotional diskutiert. Welche Meinungen vertreten die deutschen Unternehmen und wie bereiten sie ihre Mitarbeiter auf die Digitalisierung vor?

DIGITALE TRANSFORMATION UND ARBEITSPLÄTZE

FRAGE

Wie wirkt sich die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen auf die Arbeitsplätze aus?



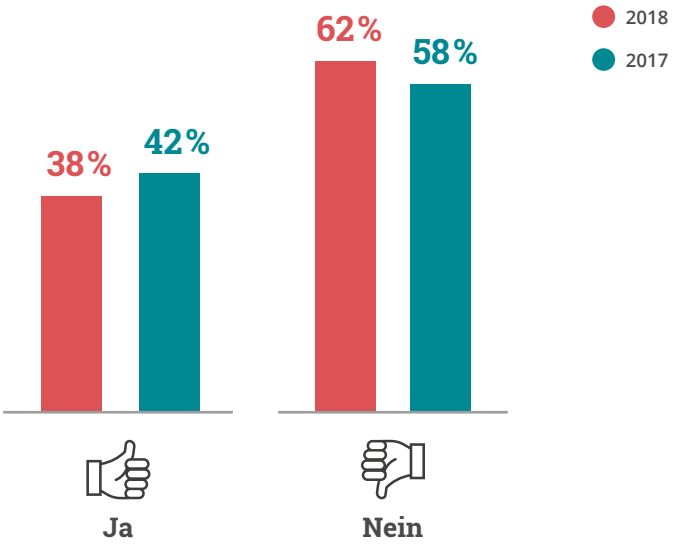
Vernichtet die digitale Transformation Arbeitsplätze? Dies ist eine der zentralen Fragen in der öffentlichen Debatte. Kaum eine Woche vergeht, ohne dass eine neue Studie den Wegfall oder den Zugewinn an Arbeitsplätzen prognostiziert oder analysiert, wer nun genau um seinen Job fürchten muss und wer sich auf der sicheren Seite wähnen kann.

Bei den deutschen Unternehmen hat sich mittlerweile - trotz mancher Schreckensszenarien - eine optimistische bis pragmatische Sichtweise auf die digitale Transformation durchgesetzt. 26 Prozent der befragten Großunternehmen sind überzeugt, dass die digitale Transformation zu einem Plus an Arbeitsplätzen in ihrem Unternehmen führen wird. Im vergangenen Jahr vertraten erst 19 Prozent diese Sichtweise. Zugleich ist der Anteil der Unternehmen, die einen Wegfall von Jobs erwarten, auf 17 Prozent gesunken. Die bei Weitem am häufigsten vertretene Meinung ist, dass die Digitalisierung im Saldo keine Auswirkungen auf die Anzahl der Arbeitsplätze im Unternehmen haben wird (57 Prozent).

QUALIFIKATION UND WEITERBILDUNG

FRAGE

Ist Ihr Unternehmen mit der Qualifikation Ihrer heutigen Mitarbeiter ausreichend für die anstehenden Veränderungen durch die digitale Transformation vorbereitet?



Deutlich weniger positiv fällt hingegen die Beurteilung der Qualifikation der bestehenden Mitarbeiter aus. Gerade einmal 38 Prozent der befragten Unternehmen - und damit sogar noch einmal 4 Prozent weniger als im Vorjahr - sind der Ansicht, dass ihre Mitarbeiter ausreichend qualifiziert sind für die anstehenden Veränderungen durch die digitale Transformation.

Dass es in Sachen Weiterbildung noch einigen Nachholbedarf gibt, hat der Großteil der deutschen Unternehmen verstanden. 79 Prozent nutzen Weiterbildungsprogramme, um den Mitarbeitern digitales Know-how und agile Methoden zu vermitteln. Knapp die Hälfte der Unternehmen (46 Prozent) initiiert außerdem interne Ideen-Wettbewerbe, an denen sich Mitarbeiter beteiligen können und fördert das Intrapreneurship, das heißt das unternehmerische Engagement der Mitarbeiter (44 Prozent). Deutlich seltener hingegen wird es den Mitarbeitern ermöglicht, zeitweise in anderen Unternehmensbereichen mitzuarbeiten, die für die Digitalisierung zuständig sind (26 Prozent) oder auch an Digitalprojekten außerhalb des Unternehmens mitzuwirken (22 Prozent).

FRAGE

Wie bereiten Sie Ihre bestehenden Mitarbeiter auf die anstehenden Veränderungen durch die digitale Transformation vor?

79 % Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter zur Vermittlung von digitalem Know-how und agilen Methoden

46 % Interne Ideen-Wettbewerbe, an denen sich Mitarbeiter beteiligen können

44 % Gezielte Förderung des unternehmerischen Engagements der Mitarbeiter (Intrapreneurship)

26 % Temporäre Mitarbeit in anderen Unternehmensbereichen, die für Digitalisierung zuständig sind

22 % Temporäre Mitarbeit an Digitalprojekten außerhalb des Unternehmens zum Erfahrungsaustausch mit Startups

> Die digitale Transformation wird nur erfolgreich sein, wenn es Unternehmen gelingt, ihre Mitarbeiter bei diesem Wandel mitzunehmen. Vor allem ist dies eine Frage der Kultur, der Offenheit und des Veränderungswillens. Mitarbeiter müssen die Zusammenhänge begreifen, müssen neue Arbeitsweisen und Methoden kennenlernen und verstehen, was die Digitalisierung für ihren Arbeitsalltag bedeutet. Das gelingt nicht durch die Vermittlung von theoretischem Wissen, sondern vor allem durch „Learning by Doing". Indem Mitarbeiter temporär an konkreten Digitalprojekten - in anderen Unternehmensbereichen oder auch außerhalb des Unternehmens - mitwirken können, wird Digitalisierung anfassbar. Ängste und Skepsis werden abgebaut und Begeisterung entfacht.

Dr. Dorothea von Wichert-Nick
Geschäftsführerin
etventure GmbH

DIGITALISIERUNG UND EMPLOYER BRANDING

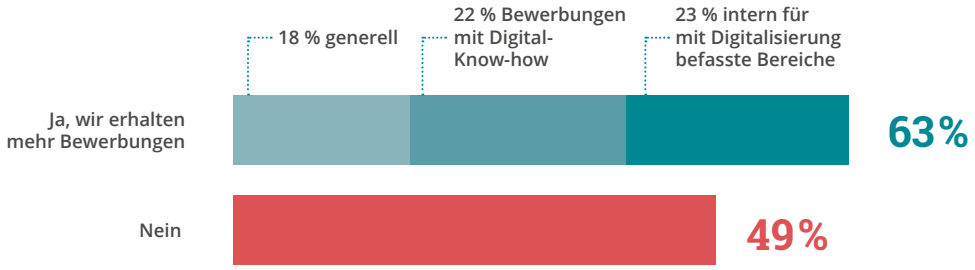
Tue Gutes und rede darüber - dieser Leitsatz wurde gerne in Bezug auf das Engagement von Unternehmen im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) verwendet. Heute gilt vor allem: Digitalisiere und rede darüber!

Denn die Digitalisierung stellt auch einen Hebel für den Bereich Employer Branding dar. Rund die Hälfte (51 Prozent) der befragten Unternehmen gibt an, dass sich die digitale Transformation positiv auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt - sowohl intern als auch extern.

Die Unternehmen erhalten nicht nur generell mehr Bewerbungen (18 Prozent), sondern vor allem auch mehr Bewerbungen von Kandidaten mit Digital-Know-how (22 Prozent) - eine Zielgruppe, die derzeit besonders rar und entsprechend begehrt ist auf dem Arbeitsmarkt. Und auch bei den bestehenden Mitarbeitern kommen Maßnahmen zur Digitalisierung gut an: 23 Prozent der Unternehmen erhalten mehr Bewerbungen von bestehenden Mitarbeitern für eine Tätigkeit in den mit der Digitalisierung befassten Unternehmensbereichen.

FRAGE

Wirkt sich die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen positiv auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber aus?
(Mehrfachantworten möglich)

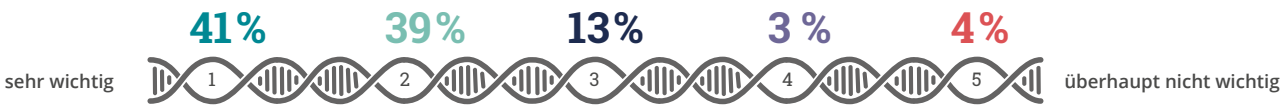


DIGITALISIERUNG UND INNOVATION IN DER UNTERNEHMENSKULTUR

Die digitale Transformation muss notwendigerweise mit einer Veränderung der Unternehmenskultur einhergehen. Diese Meinung teilt auch die absolute Mehrheit der befragten deutschen Großunternehmen. 80 Prozent sind der Ansicht, dass ein Wandel der Unternehmenskultur für das Gelingen der digitalen Transformation „wichtig" oder sogar „sehr wichtig" ist. Im Umkehrschluss sehen nur sieben Prozent die Unternehmenskultur im Zusammenhang mit der digitalen Transformation als einen weniger wichtigen oder völlig unwichtigen Faktor an.

FRAGE

Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Veränderung der Unternehmenskultur für das Gelingen der digitalen Transformation?



Um Digitalisierung und Innovation auch kulturell im Unternehmen zu verankern, ergreifen die deutschen Unternehmen verschiedenste Maßnahmen. 87 Prozent der Unternehmen setzen mittlerweile auf moderne Kommunikationstools. Zudem bemühen sich die deutschen Großunternehmen, die Flexibilisierung der Arbeit und die Freiheit der Mitarbeiter zu fördern.

Dabei zeigt sich aber auch: Die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die sich bereits 72 Prozent der Unternehmen auf die Fahne schreiben, geht bislang nur selten mit strukturellen und organisatorischen Veränderungen einher. So geben nur 26 Prozent der Unternehmen an, Hierarchien im Zuge der Digitalisierung abzubauen, und lediglich 19 Prozent passen ihr Gehalts- und Anreizsystem an, um die Eigeninitiative innerhalb der Belegschaft zu fördern.

Zwei Drittel (66 Prozent) der Unternehmen bemühen sich um die Flexibilisierung der Arbeitsformen, beispielsweise durch die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten und Home Office. Weitere 65 Prozent schaffen außerdem moderne Büro- und Arbeitskonzepte, um den Anforderungen durch Digitalisierung und Innovation besser zu entsprechen.

Auch das Thema Scheitern ist mittlerweile in den deutschen Großunternehmen angekommen. 70 Prozent der befragten Unternehmen geben an, eine Kultur zu etablieren, die Fehler und Scheitern möglich macht.

FRAGE

Welche Maßnahmen setzen Sie bereits ein, um Digitalisierung und Innovation nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern?

- **87 %** Nutzung moderner Kommunikationstools
- **72 %** Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- **70 %** Etablierung einer Kultur, die auch Fehler oder ein Scheitern möglich macht
- **66 %** Flexibilisierung der Arbeitsformen
- **65 %** Schaffung moderner Büro- und Arbeitskonzepte
- **50 %** Schaffung von Freiräumen für Mitarbeiter, die zur Umsetzung eigener Ideen und Projekte genutzt werden können
- **26 %** Abbau von Hierarchien
- **19 %** Veränderung des Gehalts- und Anreizsystems, um Eigeninitiative zu fördern

> **Der Großteil der deutschen Unternehmen ist sich der Notwendigkeit einer neuen, modernen Unternehmenskultur durchaus bewusst, doch nur die wenigsten trauen sich an strukturelle Veränderungen wie den Abbau der Hierarchien heran. Unternehmen, die Digitalisierung und Innovation wirklich ernst nehmen, sollten verstärkt auf agile Formen der Zusammenarbeit setzen und auf eine neue Form der Führung - weg von direktiven Vorgaben über viele Hierarchiestufen hinweg, hin zu einer Führungskraft, die als Coach der Mitarbeiter fungiert und Entscheidungen an die Basis abgibt. In der digitalen Welt muss jeder Mitarbeiter wie ein Unternehmer denken und agieren können.**

Dr. Dorothea von Wichert-Nick

Geschäftsführerin
etventure GmbH

EXKURS

Scheiterkultur: Scheitern ist kein Selbstzweck

„Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“ hieß es früher – heute fordern Wirtschaftsexperten eine „Fehlerkultur“ und Startup-Gründer „feiern” ihre Misserfolge in „Fuck-up Nights“. Auch wenn die Scheiterkultur mittlerweile in Deutschland angekommen ist, herrscht insbesondere in Traditionsunternehmen aus Konzernwelt und Mittelstand noch immer ein sehr großes Sicherheitsbedürfnis. Dennoch erfordern Innovationen auch immer eine gewisse Risikobereitschaft. Die Lean Startup-Philosophie steht mit ihrem Credo „Build - Measure - Learn“ für eine Scheiterkultur wie keine andere. Deutsche Mittelständler und Großkonzerne können bereits jetzt die richtigen Weichen stellen und Freiräume schaffen, in denen schnelles, bewusstes Scheitern möglich ist.

Raum schaffen:

Um ihr Kerngeschäft nicht zu gefährden, sollten Unternehmen einen „geschützten Raum” schaffen, in dem Fehler ganz bewusst erlaubt sind. In dieser von der Kernorganisation losgelösten Einheit ist nicht Perfektion gefragt, sondern die schnelle Umsetzung von Innovationen und ihre Weiterentwicklung nah an den Bedürfnissen des Nutzers. So wird bereits innerhalb weniger Wochen festgestellt, welche Produkte am Markt bestehen können. Auch wenn hier neun von zehn Ideen scheitern, geht es letztlich genau darum, jene Fehler zu machen, die später im Alltagsgeschäft nicht mehr erlaubt sind. In die Kernorganisation wird nur das übernommen, was auch validiert und marktfähig ist. Ab diesem Zeitpunkt ist kein Scheitern mehr erlaubt.

Schnell scheitern:

„Fail often, fail fast, fail cheap“ - mit der Philosophie erfolgreicher Startups können etablierte Unternehmen ihren finanziellen und personellen Ressourcenaufwand auf ein Minimum reduzieren. Agile Arbeitsmethoden helfen dabei, in kurzen Zyklen zu denken und bereits innerhalb weniger Wochen erste Ergebnisse oder Prototypen zu testen. Sind diese erfolgreich und optimierbar, wird das Projekt weiterverfolgt, andernfalls sofort abgebrochen. So wird vermieden, dass im Rahmen teurer und zeitaufwändiger Projekte vermeintlich perfekte Produkte entwickelt werden, die dann letztlich am Markt doch nicht bestehen können.

Distanz aufbauen:

Ob eine Idee sinnvoll ist, muss anhand konkreter Daten beurteilt werden, nicht nach Bauchgefühl. Oft hilft es auch schon, nicht diejenigen mit der Umsetzung von Innovationen zu betrauen, von denen die Ideen stammen. Andernfalls kann es passieren, dass Ideengeber so sehr an ihrem „Baby“ hängen, dass sie es auch dann realisieren wollen, wenn es anhand von Nutzertests nicht positiv validiert werden konnte. Unternehmen können Misserfolge vermeiden, indem sie schon sehr früh externe, unabhängige Experten mit ins Boot holen, die eine Situation objektiv bewerten können.

04

DIGITALE ZUKUNFT

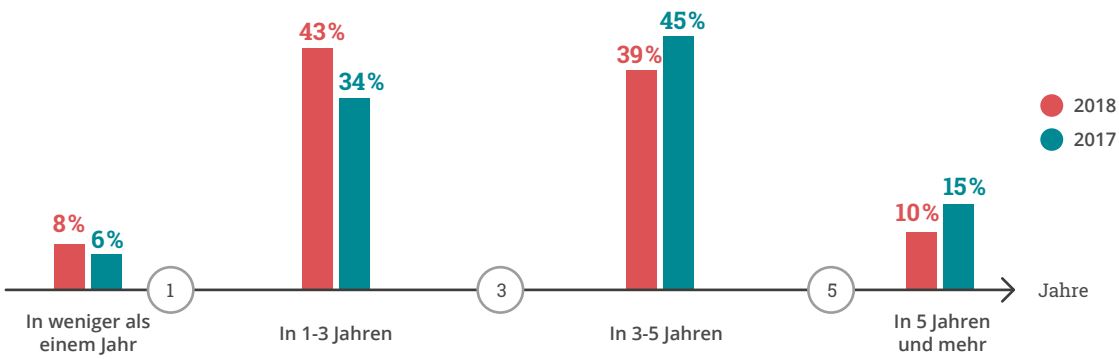
Die bisherigen Ergebnisse richteten ihren Blick auf den Status quo der digitalen Transformation in deutschen Großunternehmen. Die Herausforderungen der Digitalisierung liegen aber besonders in der Geschwindigkeit, mit der neue Modelle entwickelt und umgesetzt werden. Technologien in den Bereichen Internet of Things, Virtual Reality, Blockchain, Machine Learning und Artificial Intelligence oder Future Mobility stehen erst am Anfang und werden die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft noch maßgeblich prägen und verändern. Wie blicken die Unternehmen auf ihre eigene digitale Zukunft, die ihrer Branche und die des Wirtschaftsstandorts Deutschland insgesamt?

DIGITALER WANDEL VON BRANCHE UND GESCHÄFTSMODELL

Es ist nicht der Wandel als solcher, sondern vor allem die Geschwindigkeit der Veränderung, die in den deutschen Unternehmen noch nicht vollumfänglich angekommen ist. So rechnen nur acht Prozent der befragten Unternehmen damit, dass sich ihre Digitalaktivitäten schon in weniger als einem Jahr in Marktanteilen oder Umsätzen nie-

FRAGE

In welchem Zeitraum glauben Sie werden sich für Ihr Unternehmen die Folgen einer erfolgreichen bzw. nicht erfolgreichen Digitalisierung bei Marktanteilen und/oder Umsatz zeigen?

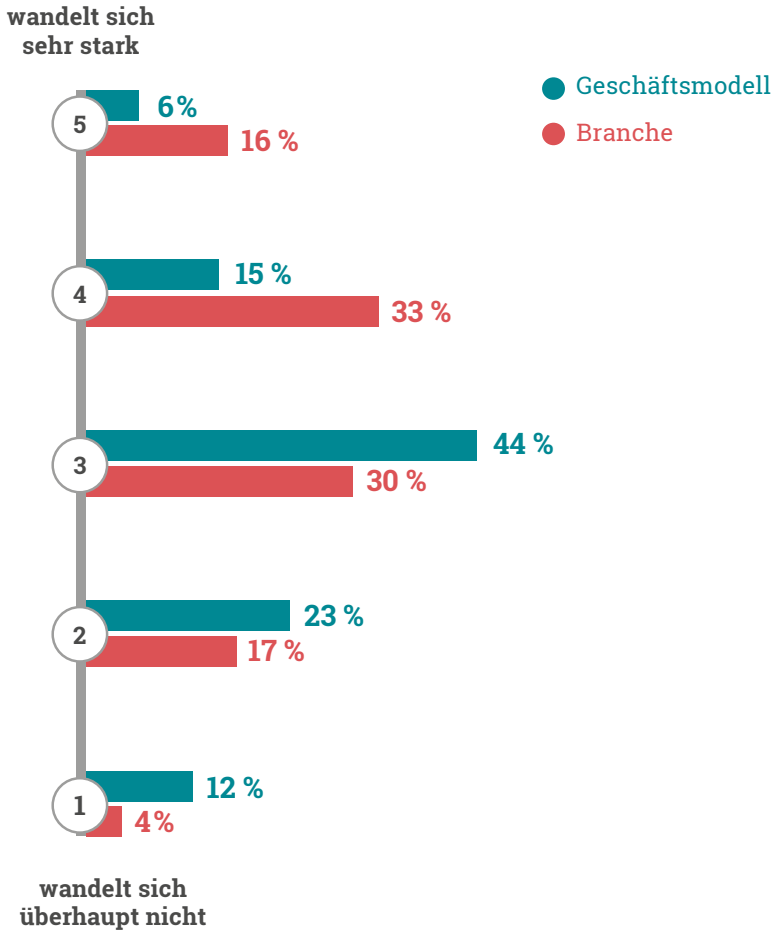


derschlagen werden. 43 Prozent - und damit immerhin neun Prozent mehr als im Vorjahr - legen hierfür einen Zeithorizont von einem bis drei Jahren an. Rund die Hälfte der Unternehmen (49 Prozent) rechnet mit zählbaren Effekten der Digitalisierung jedoch erst in drei bis fünf Jahren oder sogar in einem noch längeren Zeitraum.

Auch an dieser Stelle zeigt sich: Ein Fortschritt bei den deutschen Unternehmen ist erkennbar, doch der Wandel vollzieht sich zu langsam. Dies wird besonders deutlich, wenn man den Vergleich zu den USA heranzieht. Schon 2017 gab die Hälfte der befragten US-Konzerne an, dass sich ihre Digitalaktivitäten in weniger als einem Jahr in Marktanteilen und Umsätzen zeigen würden.*

FRAGE

Wie stark glauben Sie wird sich a) Ihr Geschäftsmodell / b) Ihre Branche durch die digitale Transformation wandeln?



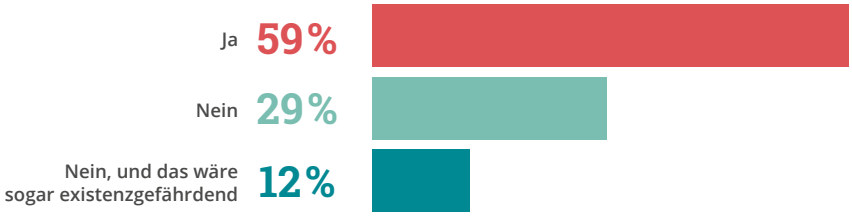
Auf die Gründe für die zaghaften Bemühungen der deutschen Großunternehmen weisen weitere Ergebnisse der Befragung hin. Sie legen etwa nahe, dass die unmittelbaren Auswirkungen und die Tragweite der Digitalisierung für das eigene Geschäftsmodell bislang nicht gesehen werden.

Während rund die Hälfte der Unternehmen (49 Prozent) angibt, dass sich die eigene Branche durch die Digitalisierung „stark" oder sogar „sehr stark" wandeln wird, sieht nur jedes fünfte Unternehmen (21 Prozent) einen ebenso starken Wandel beim eigenen Geschäftsmodell voraus. Im Gegenteil: 35 Prozent sind der Überzeugung, dass sich ihr Geschäftsmodell durch die digitale Transformation kaum oder sogar überhaupt nicht wandeln wird. Darin offenbart sich eine verzerrte Wahrnehmung der deutschen Unternehmenslenker und lässt Zweifel daran aufkommen, ob die Unternehmen hierzulande ausreichend in die eigene Zukunftsfähigkeit investieren.

*Quelle: etventure-Studie „Digitale Transformation 2017". Verfügbar unter www.etventure.de/innovationsstudien.

FRAGE

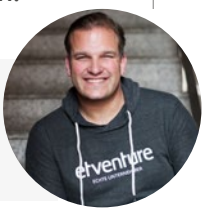
Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen ohne Maßnahmen zur digitalen Transformation in den kommenden drei Jahren den bisherigen Umsatz halten kann?



Dazu passt auch , dass sechs von zehn Unternehmen (59 Prozent) davon ausgehen, dass sie auch ohne jegliche Maßnahmen zur digitalen Transformation keine Umsatzeinbußen in den kommenden drei Jahren befürchten müssen.

Eine Minderheit von 39 Prozent verneint diese Aussage und lediglich 12 Prozent halten es sogar für existenzgefährdend, in den kommenden drei Jahren auf Maßnahmen zur Digitalisierung zu verzichten.

Der deutschen Industrie geht es sehr gut, vielleicht zu gut. Denn die florierende Wirtschaftslage führt dazu, dass sich die Unternehmenslenker in vermeintlicher Sicherheit wiegen. Sie fühlen sich aufgrund ihrer erfolgreichen Marktposition und Historie sicher und verlassen sich zu sehr auf ihre Stärken: Präzision und Perfektion, Zuverlässigkeit, Ingenieurskunst und tiefes Industriewissen. Eigenschaften, die Unternehmen heute bei einer schnellen Digitalisierung im Wege stehen. Die Notwendigkeit, jetzt bei der Digitalisierung über den inkrementellen Bereich hinaus aktiv zu werden, wird nicht gesehen. Dies ist aber eine Voraussetzung, um auch im Wettbewerb der Zukunft erfolgreich zu sein. Mehr denn je gilt für alle Branchen: Wer jetzt nicht digitalisiert, überlässt die Wertschöpfung anderen.



Philipp Depiereux

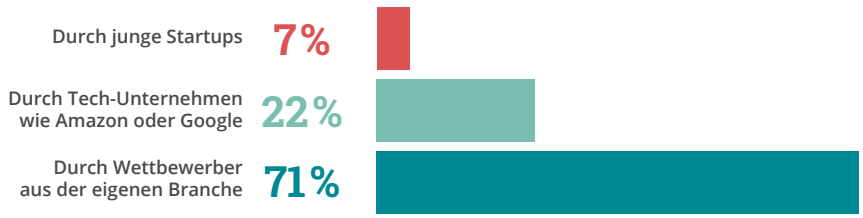
Gründer und Geschäftsführer
etventure GmbH

WETTBEWERB UND TECHNOLOGIE DER ZUKUNFT

Der Blick der deutschen Unternehmen richtet sich noch immer vorwiegend auf die Konkurrenz aus der eigenen Branche: Für den Großteil der Unternehmen sind die jetzigen Wettbewerber auch die stärkste Konkurrenz der Zukunft. Gerade einmal 22 Prozent sehen in Tech-Konzernen wie Google oder Amazon die größte Wettbewerbs-Bedrohung der Zukunft und lediglich sieben Prozent nehmen Startups als ernsthafte Konkurrenz wahr.

FRAGE

Worin sehen Sie für Ihr Unternehmen die stärkste Wettbewerbs-Bedrohung?



> Beispiele wie Netflix, Uber oder AirBnB zeigen, wie digitale Quereinsteiger mit neuen Geschäftsmodellen die Kundenschnittstelle besetzen und dadurch innerhalb kürzester Zeit ganze Industrien ins Wanken bringen können. Was bislang vor allem die B2C-Branche schmerzhaft am eigenen Leib erfahren musste, droht auch anderen, traditionellen Industrien im B2B-Sektor. Die deutschen Konzerne und Hidden Champions aus dem Mittelstand dürfen sich nicht auf dem Erreichten ausruhen. Denn der Wettbewerb der Zukunft kommt nicht aus der eigenen Branche, sondern entsteht durch digitale Player - junge Startups, aber vor allem Tech-Giganten wie Amazon, Apple oder Google. Der vermeintliche Vorsprung durch jahrelanges Branchen-Know-how der etablierten Unternehmen ist schnell dahin, wenn die großen Tech-Unternehmen ihre Stärken ausspielen - Schnelligkeit, Daten- und Software-Kompetenz, der direkte Zugang zu Kunden und der nötige finanzielle Spielraum. Die deutschen Unternehmen müssen sich dieser Gefahr bewusst werden und sich die Erfolgsrezepte der digitalen Player zu eigen machen, wenn sie nicht Stück für Stück vom Markt verdrängt werden wollen.

Philipp Herrmann

Gründer und Geschäftsführer
etventure GmbH

Datentechnologien bestimmen die Zukunft der Wirtschaft. Das sehen auch die befragten Unternehmen so. Rund zwei Drittel (65 Prozent) sehen in Big Data bzw. Smart Data die Technologie, die in den nächsten drei Jahren den größten Einfluss auf ihr konkretes Geschäftsmodell haben wird. Auf Platz zwei rangieren die Plattformökonomie beziehungsweise der Aufbau digitaler Plattformen gefolgt vom Internet of Things (50 Prozent). Nur ein Viertel hingegen sieht in der Blockchain-Technologie eine unmittelbare Relevanz für das eigene Geschäftsmodell.

FRAGE

Welche Technologien und digitalen Entwicklungen werden in den nächsten drei Jahren den größten Einfluss auf Ihr konkretes Geschäftsmodell haben?

- 65 % Big Data / Smart Data
- 59 % Plattformökonomie / Aufbau digitaler Plattformen
- 50 % IoT
- 40 % Künstliche Intelligenz
- 34 % Sprachsteuerung
- 30 % Virtual Reality
- 29 % 3D-Druck
- 26 % Robotik
- 25 % Blockchain
- 8 % Drohnen

EXKURS

Data Thinking

Viele Big Data Projekte scheitern, weil sie sich auf das reine Sammeln von Daten beschränken. Daten alleine schaffen jedoch noch keinen Mehrwert - auf die konkreten Anwendungsfälle kommt es an. Damit aus Daten neue Geschäftspotenziale werden, müssen Unternehmen umdenken - „mit Daten denken". Data Thinking ist ein ganzheitlicher Ansatz, mit dem systematisch Anwendungsfälle identifiziert werden, die direkten Mehrwert stiften. Durch die intelligente Nutzung von Daten im Rahmen dieser Anwendungsfälle werden Produkte und Prozesse verbessert oder neue datenbasierte Geschäftsmodelle entwickelt.

Erfolgreich sind letztlich die Unternehmen, die kundenzentriert nach außen und datenzentriert nach innen denken und arbeiten.

5 Fakten zu Data Thinking

- Data Thinking kombiniert Data Science mit der bewährten Innovationsmethode Design Thinking zu einem ganzheitlichen Ansatz.
- Zunächst werden geeignete Anwendungsfälle mit hohem, messbaren Einfluss auf das Geschäft identifiziert. Wichtig ist, nicht nur die vorhandenen Daten zu betrachten, sondern auch zu überlegen, welche Daten wirklich gebraucht werden, um das Potenzial zu heben.
- Durch die Überprüfung vorher festgelegter Hypothesen werden frühzeitig Mängel in den Annahmen oder der Datenlandschaft identifiziert.
- Der Fokus liegt - ganz im Sinne des Design Thinking-Ansatzes - immer auf der Perspektive des Nutzers. Denn dieser entscheidet letztlich, ob ein Projekt erfolgreich ist.
- Durchschlagende, datengetriebene Geschäftsmodelle lösen ein Umdenken innerhalb der Organisation aus und treiben die unternehmensweite, digitale Transformation voran.

DIGITALER WIRTSCHAFTSSTANDORT DEUTSCHLAND

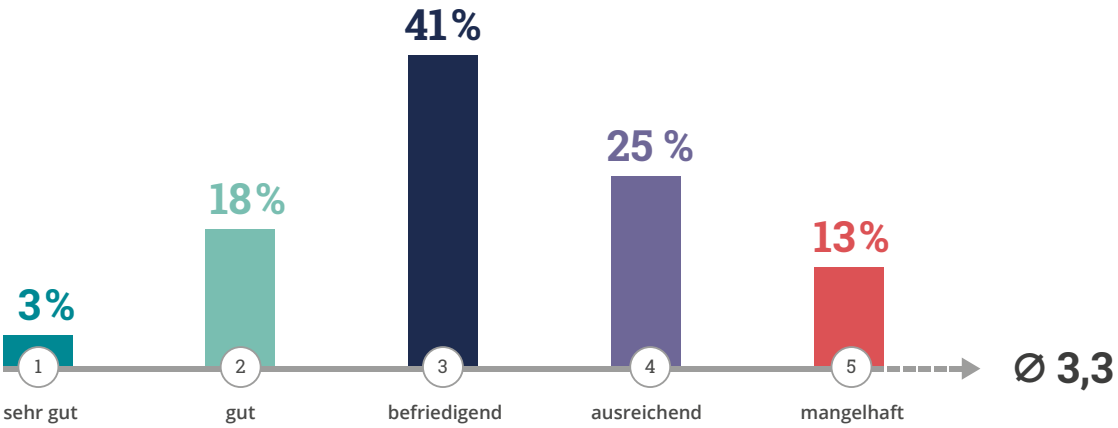
Ob die digitale Transformation gelingt, hängt zwar in erster Linie vom Unternehmen selbst ab. Doch auch das Ökosystem, in das ein Unternehmen eingebettet ist, spielt hierbei eine Rolle. Wie gut ist der Wirtschaftsstandort Deutschland in Sachen Digitalisierung aufgestellt?

Die befragten Unternehmen zeigen sich hier kritisch und bewerten die Digitalisierung in Deutschland insgesamt nur mit einer Durchschnittsnote von 3,3. Gerade einmal drei Prozent der Unternehmen vergeben die Note „sehr gut", während 13 Prozent den Wirtschaftsstandort Deutschland als „mangelhaft" aufgestellt sehen. Immerhin: Ein „ungenügend" vergab keines der befragten Unternehmen.

Um dies zukünftig zu ändern, muss die Politik nach Meinung der Unternehmen vor allem in den Breitbandausbau investieren sowie die digitale Bildung bereits im Rahmen der Schulausbildung vorantreiben.

FRAGE

Wie sehen Sie den Wirtschaftsstandort Deutschland hinsichtlich der Digitalisierung aufgestellt?



Weitere wichtige Maßnahmen umfassen die Digitalisierung der Verwaltung, die Förderung und Weiterentwicklung digitaler Schlüsseltechnologien, eine stärkere Förderung von Gründern und die Anpassung und Entwicklung der bestehenden Rechts- und Sozialsysteme an die Rahmenbedingungen der Arbeit 4.0. Geteilter Meinung sind die deutschen Großunternehmen in Sachen Datenschutz: Während ein Teil für eine Verschärfung des Datenschutzes plädiert, sehen andere eine Lockerung der Datenschutzauflagen im Zuge der Digitalisierung als notwendig an. Die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens bewerten die befragten Unternehmen hingegen als weniger wichtig.

FRAGE

Welche der folgenden politischen bzw. gesellschaftlichen Maßnahmen halten Sie für besonders wichtig, um die digitale Zukunft in Deutschland zu verbessern bzw. zu gestalten?

FAZIT

Der Stellenwert der digitalen Transformation nimmt auch 2018 in deutschen Großunternehmen kontinuierlich zu. Im Vergleich zu den beiden Vorjahren sehen sich mehr Unternehmen gut oder sehr gut auf die digitale Transformation vorbereitet. Das Thema ist in den Chefetagen angekommen, die Zusammenarbeit mit Startups wird immer beliebter und Maßnahmen wie die Einrichtung einer Digital-Einheit werden von den Unternehmen zunehmend umgesetzt.

Der Faktor Mensch rückt in den Fokus

Unternehmenslenker haben erkannt, dass die Digitalisierung nicht allein von Technologien getrieben wird, sondern von Menschen. Folglich rückt der Faktor Mensch stärker in den Fokus. Es wird kräftig in Weiterbildungsmaßnahmen investiert, um Mitarbeiter auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten. Zudem ist den meisten Unternehmen bewusst, dass ihnen eine erfolgreiche digitale Transformation nur gelingen kann, wenn sich auch die Unternehmenskultur verändert. Eine positive Entwicklung, die zwingend notwendig ist.

Doch der Fortschritt vollzieht sich nur sehr langsam - zu langsam - wenn man bedenkt, mit welcher Wucht der digitale Wandel auf Wirtschaft und Gesellschaft zurollt. Gerade das scheinen die deutschen Unternehmen aber noch nicht erkannt zu haben. Noch immer reduzieren sie die digitale Transformation auf die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle und analoger Prozesse. Die Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle steht noch zu wenig im Fokus.

> Es fehlt an Mut und Kreativität, um aus alten Denk- und Arbeitsweisen auszubrechen, Dinge von Grund auf neu zu denken und radikal innovative Wege zu gehen.

Die Digitalisierung wird unterschätzt

Zudem herrscht eine große Diskrepanz zwischen Eigenwahrnehmung und den realen Herausforderungen der Digitalisierung. Jedes zweite Unternehmen erwartet zwar einen starken Wandel in seiner jeweiligen Branche und erkennt die digitale Transformation als wichtig und unausweichlich. Aber nicht einmal halb so viele Unternehmen rechnen damit, dass sich dadurch auch ihr Geschäftsmodell ändern wird. Auch was überhaupt unter Digitalisierung verstanden wird, greift bei vielen Unternehmen zu kurz. Digitalisierung verändert die traditionelle Kundenbeziehung radikal, aber insbesondere im B2B-Bereich sind die meisten Unternehmen noch nicht im Zeitalter der digitalen Kanäle angekommen. Viele Unternehmen betrachten sich bereits als digital, wenn ihre Maschinen Sensoren haben.

Schließlich sehen sich die deutschen Unternehmen auch im Hinblick auf den Wettbewerb auf der altbekannten und damit vermeintlich sicheren Seite. Konkurrenz erwarten sie eher von bereits bekannten Wettbewerbern aus ihrer eigenen Branche und weniger von innovativen Startups oder Tech-Konzernen aus den USA.

Das zeigt: Die Tragweite der Digitalisierung ist vielen Unternehmenslenkern noch nicht bewusst. Alle reden über die digitale Transformation, doch die tatsächliche Umsetzung fällt den Unternehmen noch immer schwer. Und es fehlt an Mut und Kreativität, um aus alten Denk- und Arbeitsweisen auszubrechen, Dinge von Grund auf neu zu denken und radikal innovative Wege zu gehen. Gerade das aber braucht es, um in der digitalen Transformation langfristig erfolgreich zu sein.

AUSBLICK

Die deutschen Großunternehmen sind mittlerweile aus dem analogen Dornröschenschlaf erwacht und beginnen, die digitale Transformation ernst zu nehmen. In den meisten Unternehmen wird in Digitalisierung und Innovation investiert. Das Problem ist nur, es reicht nicht und es gibt einiges aufzuholen. Deutschland hat im digitalen Wettlauf die erste Runde verloren: Das Geschäft mit dem Endkunden haben sich Internetriesen wie Amazon, Google, Facebook und Co. gesichert. Sie haben einen Vorsprung, der kaum noch einzuholen ist. Innovative Startups wie Netflix, Uber oder Airbnb zeigen, wie digitale Quereinsteiger mit neuen Geschäftsmodellen die Kundenschnittstelle besetzen und innerhalb kürzester Zeit ganze Industrien ins Wanken bringen können. Dieses Phänomen der Disruption betraf bislang vor allem die B2C-Branche. Nun müssen sich zunehmend auch Traditionsunternehmen aus dem B2B-Bereich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen, wenn sie nicht abgehängt werden möchten.

Neue Chancen im B2B-Bereich

Die Chance bei einer zweiten Runde der Digitalisierung vorne dabei zu sein, ist absolut gegeben. Deutschland hat hier hervorragende Voraussetzungen, den Prozess maßgeblich mitzugestalten. Gerade der deutsche Mittelstand ist weltweit für ausgezeichnete Ingenieursarbeit und hohe Qualität bekannt. Das Qualitätssiegel „Made in Germany" ist nach wie vor etwas wert und kann auch heute noch auf zahlreiche Erfolge verweisen. Allerdings - das zeigen auch die Studienergebnisse - scheint sich Deutschland darauf auszuruhen.

Und hier liegt die Gefahr: Es entsteht der Eindruck, den deutschen Unternehmen ginge es aktuell zu gut. Eine ausgezeichnete Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation täuschen darüber hinweg, dass gerade traditionelle Großunternehmen jetzt handeln müssen. Dies betrifft jede Branche. Geschäftsmodelle, die heute noch sehr erfolgreich sind, könnten schon in wenigen Jahren von disruptiven, kundenzentrierten Ideen abgelöst werden.

„Made in Germany" im digitalen Zeitalter

Die deutschen Unternehmen müssen sich dieser Gefahr bewusst werden, die heute und in Zukunft von Startups und Tech-Unternehmen ausgeht. Neue Geschäftsmodelle entstehen mit wachsender Geschwindigkeit. Gleichzeitig können sich die Unternehmen aber die Erfolgsrezepte der digitalen Player zu eigen machen. Denn tatsächlich zwingt auch die Digitalisierung kein Unternehmen, seine Stärken aufzugeben oder das erfolgreiche Kerngeschäft zu gefährden - im Gegenteil. Stattdessen gilt es, die klassischen Werte deutschen Unternehmertums in eine neue Ära zu überführen. Analytische Methoden und hohe Qualität sind auch im digitalen Zeitalter weiterhin gefragt. Gepaart mit Schnelligkeit, Daten-Kompetenz und einer kundenzentrierten Herangehensweise können sie zu einem weltweit einzigartigen Erfolgsrezept werden, das das Gütesiegel „Made in Germany" auch in einer digitalisierten Wirtschaftsordnung aufrecht erhält.

Unabhängig davon, wo Unternehmen heute bei der Digitalisierung stehen - noch vollständig am Anfang oder ob bereits Digitalinitiativen gestartet wurden - es ist extrem schwierig, das eigene Geschäftsmodell infrage zu stellen. Daher gilt: Digitale Geschäftsmodelle entstehen nicht in der Kernorganisation, sondern nur außerhalb. Die Erfolge aus solchen autonomen, räumlich getrennten Digital-Einheiten wirken als Initialzündung und müssen aktiv dafür genutzt werden, um sukzessive auch die Kernorganisation zu begeistern und zu transformieren. Noch ist es nicht zu spät - warten darf Deutschland aber nicht mehr.

IHR UNTERNEHMERISCHER PARTNER FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION UND DIE UMSETZUNG VON INNOVATIONSPROJEKTEN

- Nutzerzentrierte Innovationen
- 100% Umsetzungsstärke
- Befähigung von Mitarbeitern

500+
Produkttests für Unternehmen

250+
Unternehmer und Digitalexperten

150+
Digitalisierungsprojekte (davon 60% B2B)

50+
Startups aufgebaut & unterstützt

10+
Digitaleinheiten aufgebaut

7
Jahre Erfahrung in der Digitalberatung

Ausgewählte Kunden- und Pressestimmen

„etventure ebnet etablierten Unternehmen den Weg ins digitale Zeitalter. Und zwar nicht, indem sie ihnen das Programmieren beibringen, sondern eine neue Art, die Dinge anzugehen: Daten statt Bauchgefühl. Geschwindigkeit vor Kontrolle. Und: sich radikal auf den Kunden fokussieren."

Süddeutsche Zeitung

„Die Digitalpioniere"

Harvard Business manager

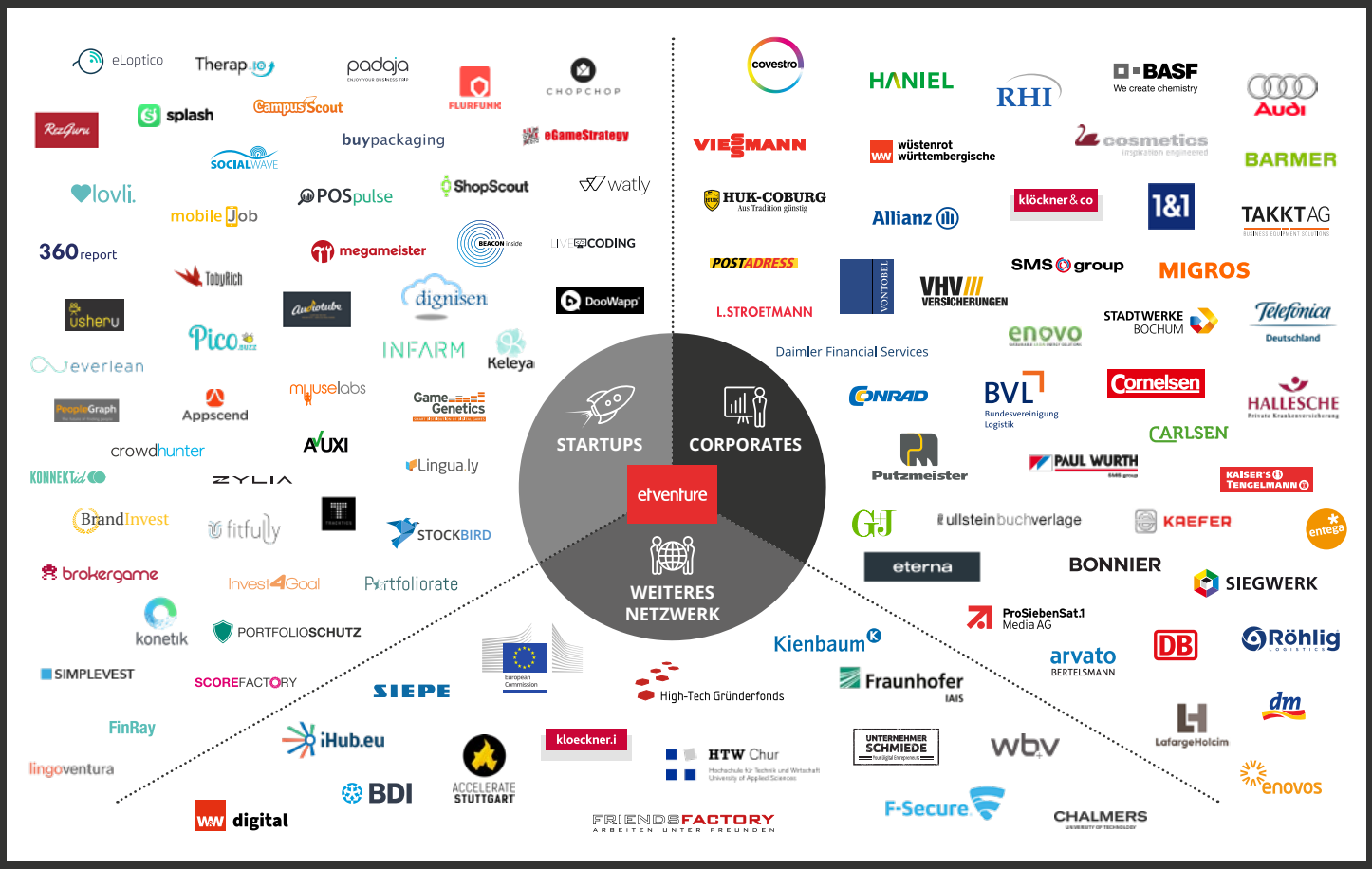
> Wir sind sehr beeindruckt von der Umsetzungsstärke des etventure-Teams, das uns in die Lage versetzt, die neuen Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu meistern.

Burkhard Dahmen
CEO SMS group

> Auf dem Weg zum digitalen Vorzeigebetrieb hat er (Gisbert Rühl, CEO) sich mit etventure zusammengetan. Die haben erst einmal die Kundenwünsche analysiert, dann neue Tools entwickelt, binnen drei Monaten. Nach herkömmlicher Methode „hätten wir anderthalb Jahre gebraucht".

Gisbert Rühl
Vorstandsvorsitzender Klöckner & Co,
im Manager Magazin

Unser Ökosystem



Projektbeteiligte

Projektleitung Christian van Alphen, Doris Bärtle

Text & Konzeption Doris Bärtle, Christian van Alphen, Brigitte Galiger
Beratung LicherKommunikation: Thomas Licher, Wolfgang Ludwig
Wissenschaftliche Mitwirkung Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin
Statistik GfK
Gestaltung Andrea Merk, Andreas Strobel, Clemens Teubel, Fabio Ruther

Weitere Beteiligte
Alexander Burger, Wibke Lies, Selam Zerai, Veronika Fleißner, Regina Dank, Andreas Dorner, Lena Vattrodt, Saskia Bori, Patrick Schökel

Studie im Internet
www.etventure.de/studien/digitale-transformation-2018

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf!

Philipp Depiereux
Gründer & Geschäftsführer

+49 89 700 999 04
digitalisierung@etventure.com

changing the game

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind rechtlich geschützt. etventure © 2018 Alle Rechte vorbehalten.

etventure GmbH • Ackerstraße 14-15 • 10115 Berlin • Deutschland

Amtsgericht Charlottenburg HRB 138987 B I Geschäftsführung: Dr. Dorothea von Wichert-Nick, Philipp Depiereux, Philipp Herrmann, Dr. Christian Lüdtke
Umsatzsteuer-ID gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz: DE282005257 I Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 10 Absatz 3 MDStV: etventure GmbH (Anschrift wie oben)