

NETZWIRTSCHAFT

Die gefährliche Selbstüberschätzung in der Digitalisierung

Deutsche Unternehmen betrachten Google oder Amazon nicht als Konkurrenz und Start-ups schon gar nicht – das kann sich rächen / Von Jonas Jansen

FRANKFURT, 08. April. Deutsche Unternehmen halten sich selbst häufig für die Überflieger in der Digitalisierung. Doch sie unterschätzen möglicherweise, wie stark sich ihr eigenes Geschäftsmodell noch verändern muss. Auch die in immer mehr Bereiche drängenden Internetunternehmen wie Google oder Amazon werden gemeinhin nicht als eine Gefahr gesehen. Und Start-ups schon gar nicht. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage der GfK unter rund 2000 deutschen Unternehmen, die mehr als 250 Millionen Euro Umsatz erzielen. Die Beratung Etventure, die Unternehmen in der Transformation von analog zu digital berät, hat die Studie in Auftrag gegeben, die sich um „digitale Transformation“ dreht. Der Begriff wabert seit Jahren durch die Unternehmens- und noch stärker durch die Beraterwelt. Doch die Ergebnisse der aktuellen Befragung, die der F.A.Z. exklusiv vorliegt, zeigen, dass es noch immer Nachholbedarf gibt. Auch wenn inzwischen fast jedes Unternehmen Kreativräume für „Design Thin-

king“ schafft, in denen nicht nur bunte Klebezettel eine hippe Start-up-Atmosphäre aufbauen. Doch das reicht nicht zur Veränderung.

„Es gibt eine deutliche Diskrepanz zwischen Eigenwahrnehmung der deutschen Unternehmen und den realen Herausforderungen durch die Digitalisierung“, sagt Philipp Depiereux, Gründer und Geschäftsführer von Etventure, die seit Oktober letzten Jahres zur Beratungsgesellschaft EY gehört.



„Es gibt eine deutliche Diskrepanz zwischen Eigenwahrnehmung der deutschen Unternehmen und den realen Herausforderungen durch die Digitalisierung“

Das beginnt schon in der Definition des Begriffes „Digitale Transformation“. Die Mehrheit der befragten Entscheider in deutschen Großunternehmen verstehen unter digitaler Transformation vor allem eine Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells oder der bislang vor allem

analogen Prozesse. Weniger als ein Drittel würde darunter den Aufbau neuer Geschäftsmodelle einordnen. Dabei sind das gemeinhin die größeren Gefahren: dass ein Start-up oder ein größerer Konkurrent auf der Bildfläche erscheint und plötzlich das jahrelang funktionierende Geschäftsmodell durcheinanderrüttelt. Unternehmen wie Nokia oder Kodak gehören zu den prominentesten Beispielen für einstige Weltmarktführer, die irgendwie den Anschluss verloren haben. Sorge

vor Facebook und Google treibt aber nur jedes fünfte Unternehmen um, Start-ups sehen nur 7 Prozent der Befragten als Gefahr (siehe

Grafik). Wer nun mehr als 250 Millionen Euro Umsatz macht und – wie der Großteil des deutschen Mittelstands – eine lange Geschichte hat, kann in der Regel auch gut einschätzen, was sein Geschäft nun wirklich bedroht. Nicht jeder Gründer, der vorgibt, das „nächste große Ding“ erfunden zu ha-

ben, wird dem starken Mittelstand gefährlich werden.

Es ist auch nicht so, dass große Unternehmen die Augen davor verschließen, was auf sie zukommt: Glaubt man ihren Antworten, haben die Verantwortlichen in den deutschen Unternehmen ihren Blick auf die Veränderungen durch die Digitalisierung geschärft. Jedes zweite befragte Unternehmen sieht die eigene Branche einem „starken“ oder sogar „sehr starken“ Wandel ausgesetzt. Doch nur jedes fünfte Unternehmen erwartet

digital ein Thema ist und sie was unternehmen müssen. Aber mit Blick auf Mitarbeiter und das Geschäftsmodell hat sich nicht so viel verändert.“ Wie ein Unternehmen selbst die nötigen Ressourcen aufbauen kann, um sich auf veränderte Kundenerwartungen und neue Wettbewerber einzustellen, könne man nicht lernen, wenn man nur auf Start-up-Konferenzen herumrennt, findet Depiereux. „Ich finde es super, dass sich die Einstellung ändert. Aber man kann sich digitale Transformation nicht kaufen.“

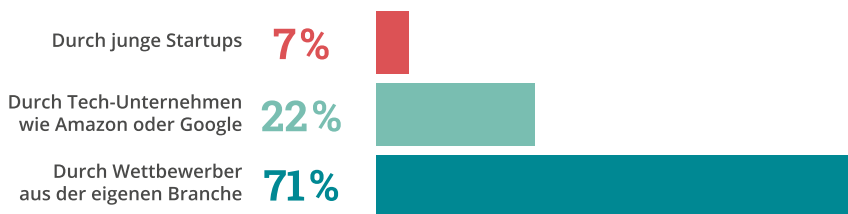
Nicht jeder muss nach Berlin, auch durch Kooperationen mit Universitäten oder kleinen Programmier-Teams aus Osteuropa oder Asien ließen sich neue Impulse in einen Konzern bringen. „Die Aussage ‚Wir kriegen keine Programmierer‘ ist natürlich wahn-sinnig.“ Wer wisse, was er entwickelt haben will, und das Budget habe, finde immer Entwickler für Projekte. Nur sitzen die nicht jeden Tag ihre acht Stunden im Büro ab. „Das kann auch mal eine IT-Bude aus Warschau sein, die man für fünf Monate beauftragt. Oder ein Werkstudent, der zwei Jahre lang 15 Stunden in der Woche mitentwickelt und Tests macht.“

Nicht gelten lassen will der Digitalberater eine Abwälzung der Verantwortung auf die Politik, deren fehlende Investitionen in Infrastruktur die Unternehmen hemmen würden. „Ein digitaler Disruptor wartet doch nicht darauf, dass der Digitalminister das Glasfaser verlegt hat.“



FRAGE

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



Quelle: etventure-Studie „Digitale Transformation 2018“
Repräsentative Befragung von Großunternehmen ab 250 Mio. Euro Jahresumsatz in Deutschland durch die GfK

solch einen Wandel auch im eigenen Geschäftsmodell. „Die Ansicht der Unternehmen, selbst kaum betroffen zu sein, hat mich fast schockiert“, sagt Depiereux. „Gerade, wenn es von leitenden Managern kommt – die sehen doch, was sich verändert.“

Zwar werde inzwischen viel unternommen: SAP-Systeme werden feinjustiert und weiterentwickelt, immer mehr Maschinen mit Sensoren vernetzt. „Es geht aber nicht darum, jede Maschine schlau zu machen, um digital mithalten zu können“, sagt Depiereux. Ein Unternehmen müsse es schaffen, seine Mitarbeiter in der Kernorganisation durch den Wandel mitzunehmen. Im dritten Jahr der Umfrage sieht der Berater dort noch den größten Nachholbedarf. „Was mich frustriert ist: Unternehmen erkennen, dass

Leicht ist es freilich nicht für Unternehmen, das behauptet auch niemand. Vor allem der Kampf um Talente wird immer angeführt, wenn es um Hürden in der Digitalisierung geht. Informatiker brauchen heute schließlich längst nicht mehr nur Tech-Konzerne, sondern jedes Unternehmen. Da ist es mitunter schwierig, fähiges Personal zu locken. Doch muss nun nicht jeder Mittelständler ein Bällebad und einen Kickertisch aufbauen. Vielleicht reicht es auch, die Mitarbeiter erkennen zu lassen, dass es der Chefetage ernst ist mit dem Wandel im Unternehmen. „Das bedeutet auch: Weg von der klassischen Stempeluhr, und von der Präsenzpfligt am Standort. Hin zu: Ich bin bereit, ein Team auch in den Ballungszentren aufzubauen, also dort, wo die Talente sind“, sagt Depiereux.

Serie: Netzwirtschaft

© Alle Rechte vorbehalten.
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv. www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm.



Ansprechpartner:

Christian van Alphen
Head of PR

+ 49 89 230 691 314
presse@etventure.com
www.etventure.com