

Deutsche Unternehmen sind gespalten

# Die zwei Gesichter der Digitalisierung



Eine Studie von Bitkom Research im Auftrag von Tata Consultancy Services





# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Methodik	5
<b>1. Kerneergebnisse im Überblick</b>	<b>8</b>
<b>2. Stellenwert der Digitalisierung in Unternehmen</b>	<b>16</b>
<b>3. Einsatz von digitalen Schlüsseltechnologien</b>	<b>24</b>
<b>4. Einfluss der Digitalisierung auf verschiedene Unternehmensbereiche</b>	<b>32</b>
4.1 Geschäftsmodelle	35
4.2 Kunden und Marketing	38
4.3 Geschäftsprozesse	40
4.4 Arbeitswelt	44
<b>5. Fazit und Empfehlungen</b>	<b>48</b>
Ansprechpartner und Kontakt	54

## Vorwort

Die Digitalisierung wirkt sich massiv auf Geschäftsmodelle, Marktanteile und Arbeitswelten in der deutschen Wirtschaft aus. Neue, teilweise branchenfremde Wettbewerber treten auf den Plan. Kunden sind informierter und anspruchsvoller denn je. Und die Grenzen zwischen einst klar definierten Märkten verschwimmen zusehends.

Treiber dieser Entwicklung sind neue Anwendungen und Geschäftsmodelle, die etablierte Strategien fundamental infrage stellen. Vor allem digitale Plattformen verändern die Märkte mitunter radikal. Zusätzlich eröffnen sie Chancen für eine flexiblere Arbeitsorganisation, individuelle Produktgestaltung oder einen besseren Kundenservice. Möglich macht es die Kombination zukunftsweisender Schlüsseltechnologien: Cloud-Computing, Big Data, soziale Medien und mobile Endgeräte.

Vor diesem Hintergrund hat Tata Consultancy Services Deutschland in Zusammenarbeit mit Bitkom Research eine umfassende, empirisch fundierte Untersuchung durchgeführt. Ziel der Studie ist es, den Status quo der deutschen Unternehmen in Sachen Digitalisierung zu bestimmen. Die Leitfragen lauten: Wie verändern

Unternehmen ihre Geschäftsmodelle aufgrund der digitalen Transformation? Wie wandelt sich das operative Geschäft? Wo können Entscheider strategisch ansetzen, um die neuen Nutzen- und Ertragspotenziale auszuschöpfen?

Ein wesentliches Ergebnis: Vielen Unternehmen fehlt nach wie vor das Bewusstsein für den disruptiven Charakter der Digitalisierung. Gerade einmal 50 Prozent haben die Digitalisierung in ihrer Geschäftsstrategie und auch personell verankert. Sie unterschätzen also häufig noch, dass die Transformation nicht nur einzelne Bereiche umfasst, sondern sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt – von der Strategie und Organisation über die Produkte und Dienstleistungen bis hin zu den Kunden und Mitarbeitern.

Dabei gilt es jetzt zu prüfen, an welchen Punkten Ihr Geschäftsmodell durch die Digitalisierung angreifbar ist oder sich optimieren lässt. Und das besser heute als morgen.

Nun wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre. Sollten Sie Fragen haben, sprechen Sie uns gerne an. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.



Sapthagiri Chapalapalli  
Director Central Europe  
Tata Consultancy Services Deutschland

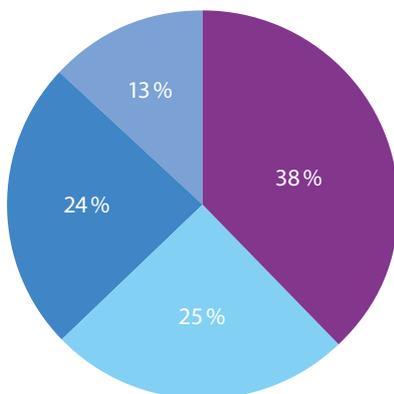
## Methodik

Die repräsentative Studie untersucht, wie sich die digitale Transformation auf die Geschäftsmodelle und -prozesse deutscher Unternehmen auswirkt. Befragt wurden insgesamt 805 nach Branchen und Größenklassen ausgewählte Firmen mit mindestens 100 Mitarbeitern.

Das Marktforschungsinstitut Aris Umfrageforschung GmbH in Hamburg hat die computergestützten Interviews (CATI) im Mai und Juni 2016 telefonisch durchgeführt. Ansprechpartner waren ausschließlich Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen für das Thema Digitalisierung verantwortlich sind. Dazu zählten Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder ebenso wie Leiter aus den Bereichen Digitale Technologien, Informationstechnik, Operatives Geschäft und Finanzwesen.

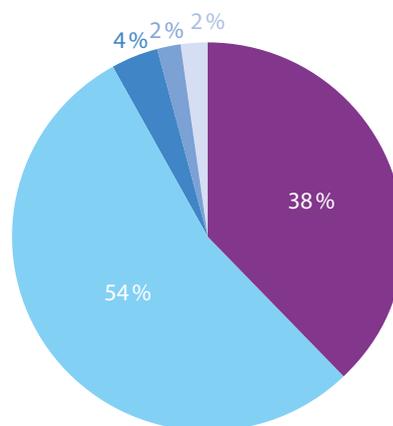
Durch Schichtung der Zufallsstichprobe wurde sichergestellt, dass Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Größenklassen in einer für valide statistische Auswertungen ausreichenden Anzahl vertreten sind. Die Aussagen der Befragten wurden bei der Analyse gewichtet. Damit zeichnen die Ergebnisse ein nach Branchengruppen und Größenklassen repräsentatives Bild für alle Unternehmen ab 100 Mitarbeitern in Deutschland.

**Zusammensetzung der Stichprobe**  
(ungewichtet)



- 100 bis 199 Mitarbeiter (n=303)
- 200 bis 499 Mitarbeiter (n=204)
- 500 bis 1.999 Mitarbeiter (n=196)
- 2.000 Mitarbeiter oder mehr (n=102)

**Zusammensetzung der Stichprobe**  
(ungewichtet)



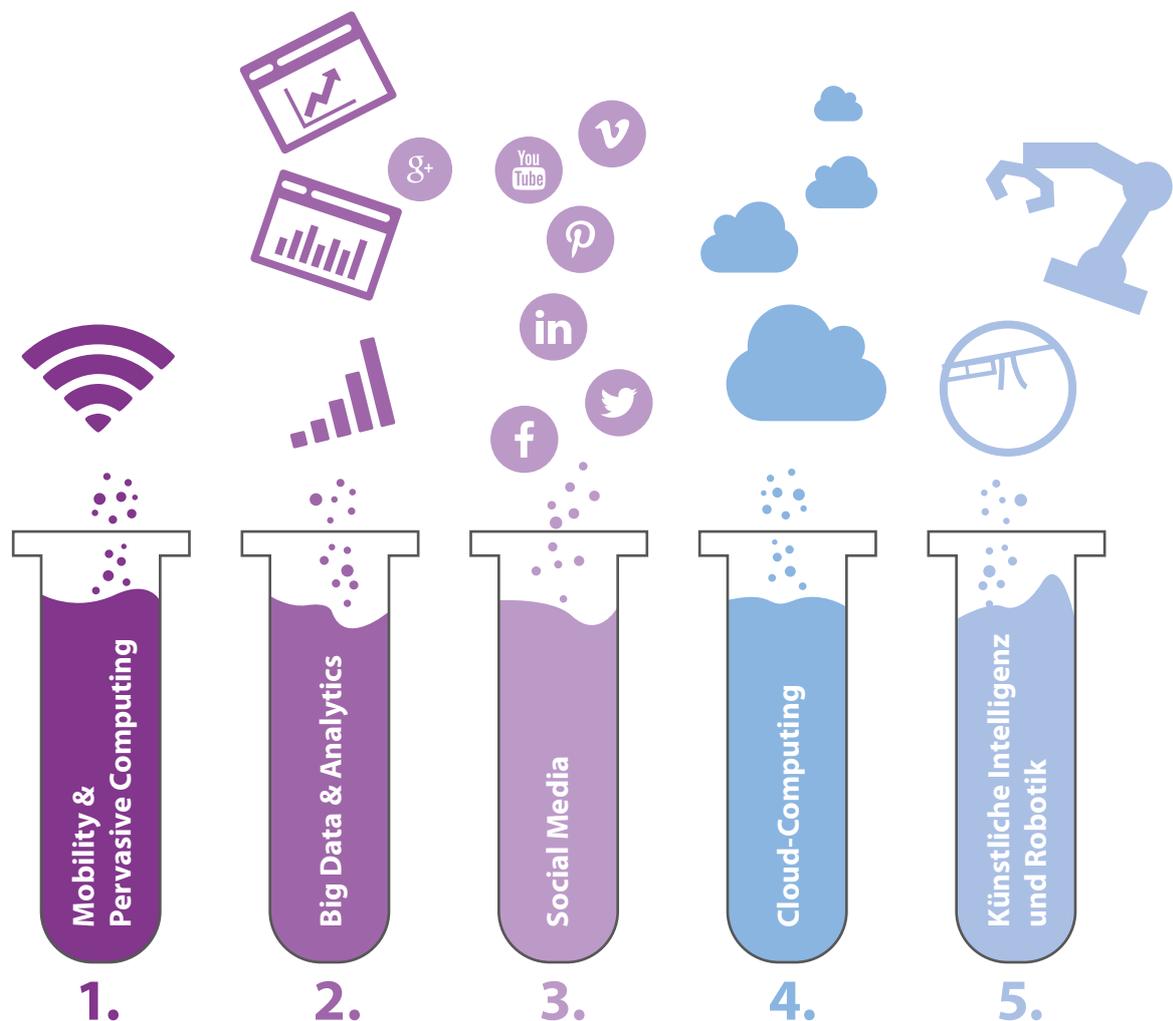
- Geschäftsführer bzw. Mitglieder des Vorstands
- Leiter Informationstechnik (CIO)
- Leiter Operatives Geschäft (COO)
- Leiter Digitale Technologien (CDO)
- Leiter Finanzwesen (CFO)

Der Fragebogen umfasste drei inhaltliche Schwerpunkte:

- Den Stellenwert der Digitalisierung im Unternehmen (u.a. Unternehmensziel, Strategie, IT-Investitionen).
- Den Einsatz von digitalen Basis- und Schlüsseltechnologien.
- Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Unternehmen.

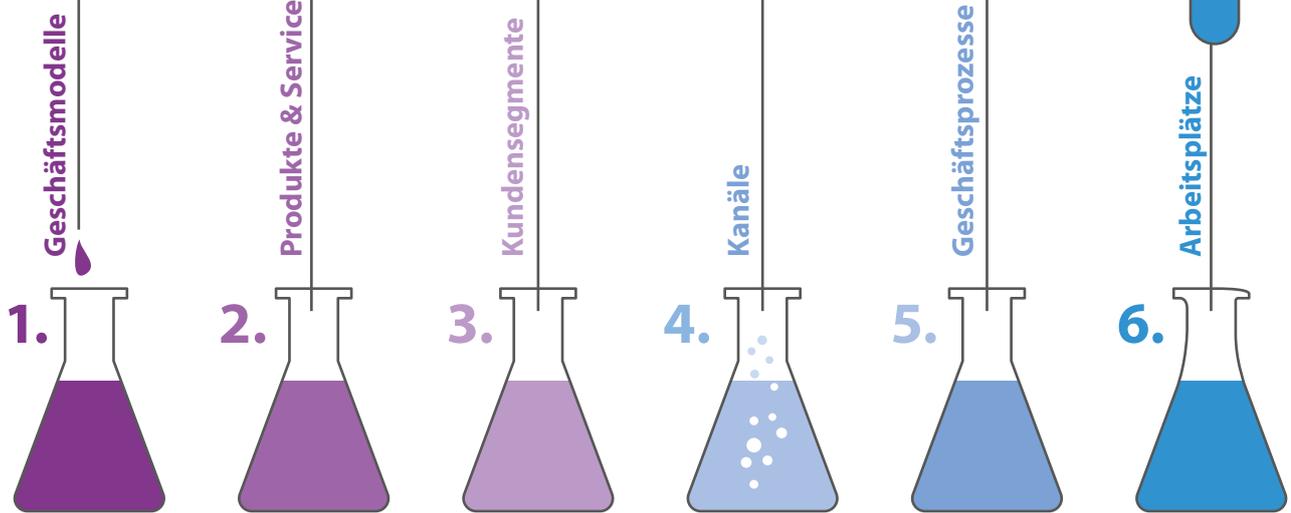
Für den letztgenannten Punkt wurde bei der Operationalisierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten der strategische Denkansatz »Digital Reimagination™« von Tata Consultancy Services herangezogen. Danach transformieren fünf wesentliche digitale Trends (Mobility, Big Data, Social Media, Cloud-Computing, Künstliche Intelligenz und Robotik) vor allem sechs Bereiche in Unternehmen (Geschäftsmodelle, Produkte und Services, Kundensegmente, Kanäle, Geschäftsprozesse sowie Arbeitsplätze).

### Die fünf digitalen Treiber



**Digital Reimagination™** nutzt eine Kombination der **fünf digitalen Treiber**, um sechs Unternehmensbereiche neu zu denken: Geschäftsmodelle, Produkte und Services, Kundensegmente, Kanäle, Geschäftsprozesse sowie Arbeitsplätze.

# Sechs Transformationsbereiche



# 1. Kernergebnisse im Überblick





1.

## Digitale Transformation: Nur für jedes zweite deutsche Unternehmen ein wichtiges Ziel Fehlendes Bewusstsein



2.

## Deutsche Unternehmen steuern Digitalisierungsprojekte nicht von oben Keine Chefsache, keine Gesamtstrategie

78%

der Digitalisierungsprojekte werden vom CIO oder von der IT-Abteilung initiiert – nicht von der Geschäftsführung.

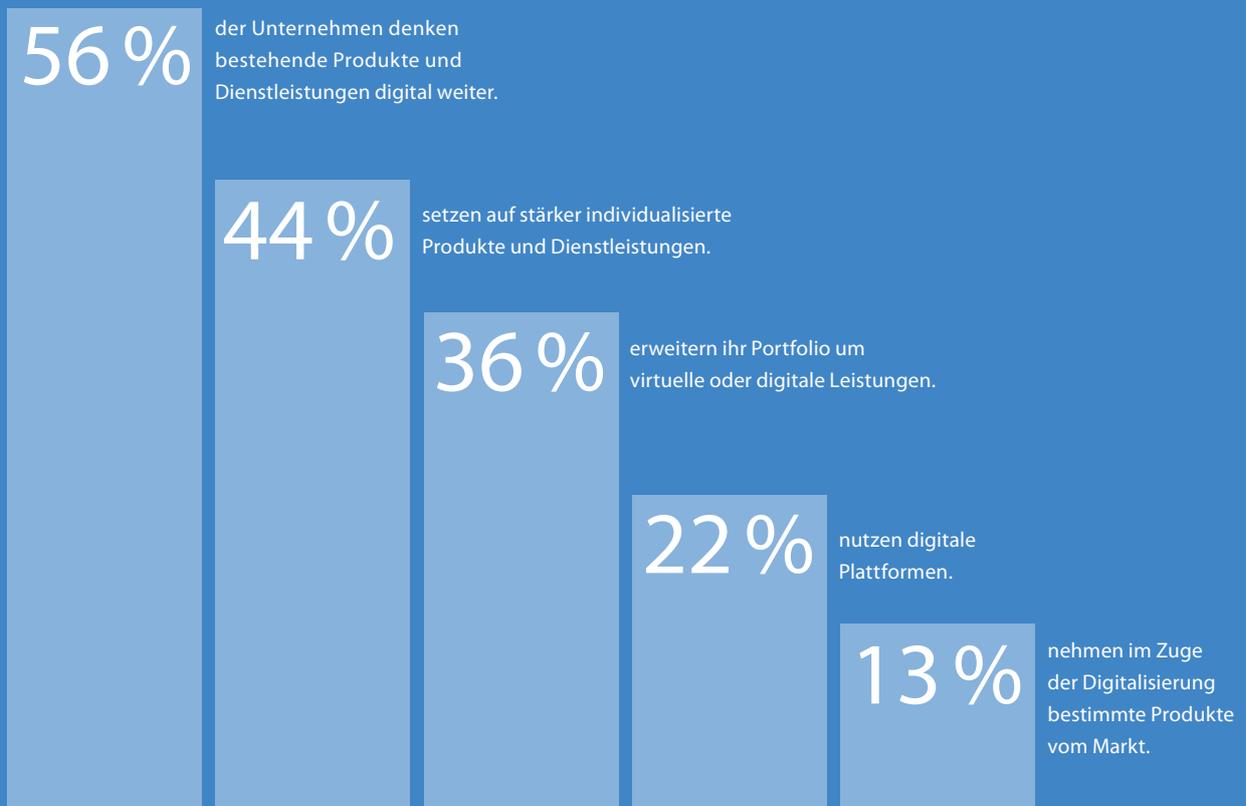
87%

der Unternehmen verfügen noch nicht über einen Chief Digital Officer, der Digitalisierungsprojekte anstößt, koordiniert und steuert.

# 3.

Neue Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen durch IT-Innovationen

## Transformation geht anders



4.

Deutsche Unternehmen heben Datensätze zu selten

## Big Data: Konsequenter für Wettbewerbsvorteile nutzen

70%

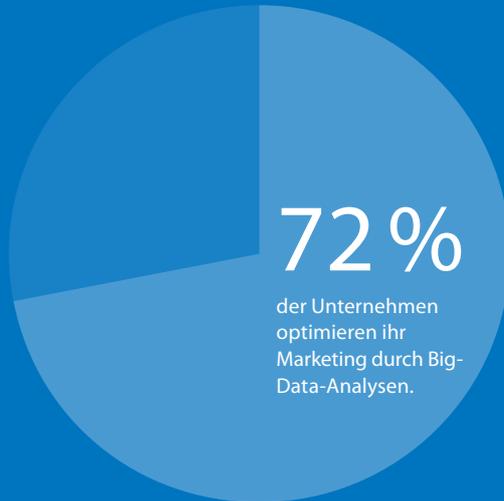
der Unternehmen werten ihre Unternehmensdaten strukturiert aus.

37%

nutzen Big-Data-Lösungen – die übrigen verschonen Möglichkeiten, beispielsweise für eine individuelle Produktgestaltung auf Basis von Massendatenanalysen.

# 5.

## Deutsche Unternehmen schöpfen Innovationskraft digitaler Lösungen nicht aus Marketing: Ungenutztes Potenzial



des Handels sind darin führend.



der Automobilhersteller zeigen sich verhalten.



sprechen Kunden personalisiert über soziale Medien an.



beteiligen Kunden an der Produktentwicklung (Crowdsourcing).

# 6.

## Wie deutsche Unternehmen die Digitalisierung angehen IT-Beratungen als Partner bevorzugt

### Geschäftsmodelle



### Geschäftsprozesse



7.

Wie deutsche Unternehmen ihre Mitarbeiter digital voranbringen

## Unterwegs zum Arbeitsplatz der Zukunft

48%

aller Firmen nutzen mobile Unternehmenssoftware.

63%

nutzen virtuelle Meeting-Formate.

69%

bieten flexible Arbeitsgestaltung.

83%

fördern die Digitalkompetenz ihrer Mitarbeiter.

97%

statten ihre Mitarbeiter mit Mobilgeräten aus.

## 2. Stellenwert der Digitalisierung in Unternehmen





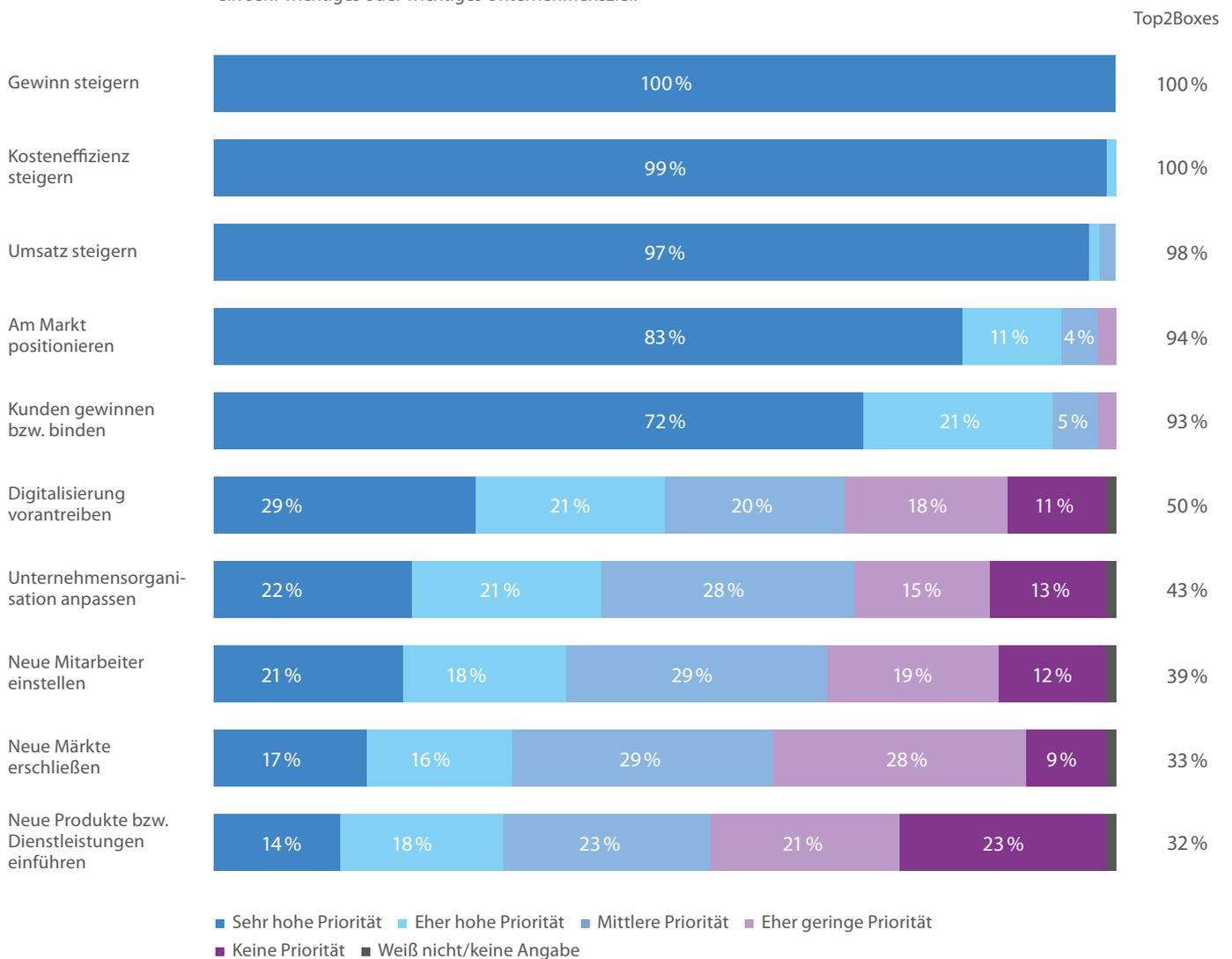
Nur die Hälfte der Unternehmen (50 Prozent) sieht ein sehr wichtiges oder wichtiges **Unternehmensziel** darin, die Digitalisierung voranzutreiben. Zum Vergleich: Nahezu alle befragten Firmen räumen weiterhin den traditionellen Unternehmenszielen wie der Steigerung von Gewinn, Kosteneffizienz und Umsatz eine sehr hohe oder hohe Priorität (100 bzw. 98 Prozent) ein.

Mittelständische Unternehmen (50 Prozent) nennen die digitale Transformation fast ebenso häufig als Unternehmensziel wie größere Unternehmen ab 500 Mitarbeitern (54 Prozent).

Deutliche Unterschiede zeigen sich dagegen im Branchenvergleich: Für rund zwei Drittel (68 Prozent) der Automobilunternehmen ist die Digitalisierung ein wichtiges Unternehmensziel – das sind deutlich mehr als in anderen Branchen.

### Digitalisierung als Unternehmensziel

Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung der Digitalisierung: Nur für jedes zweite Unternehmen ist sie ein sehr wichtiges oder wichtiges Unternehmensziel.



**Frage:** „Wie wichtig sind die folgenden Ziele für Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); Top2Boxes: „Sehr hohe Priorität“ und „Eher hohe Priorität“; rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

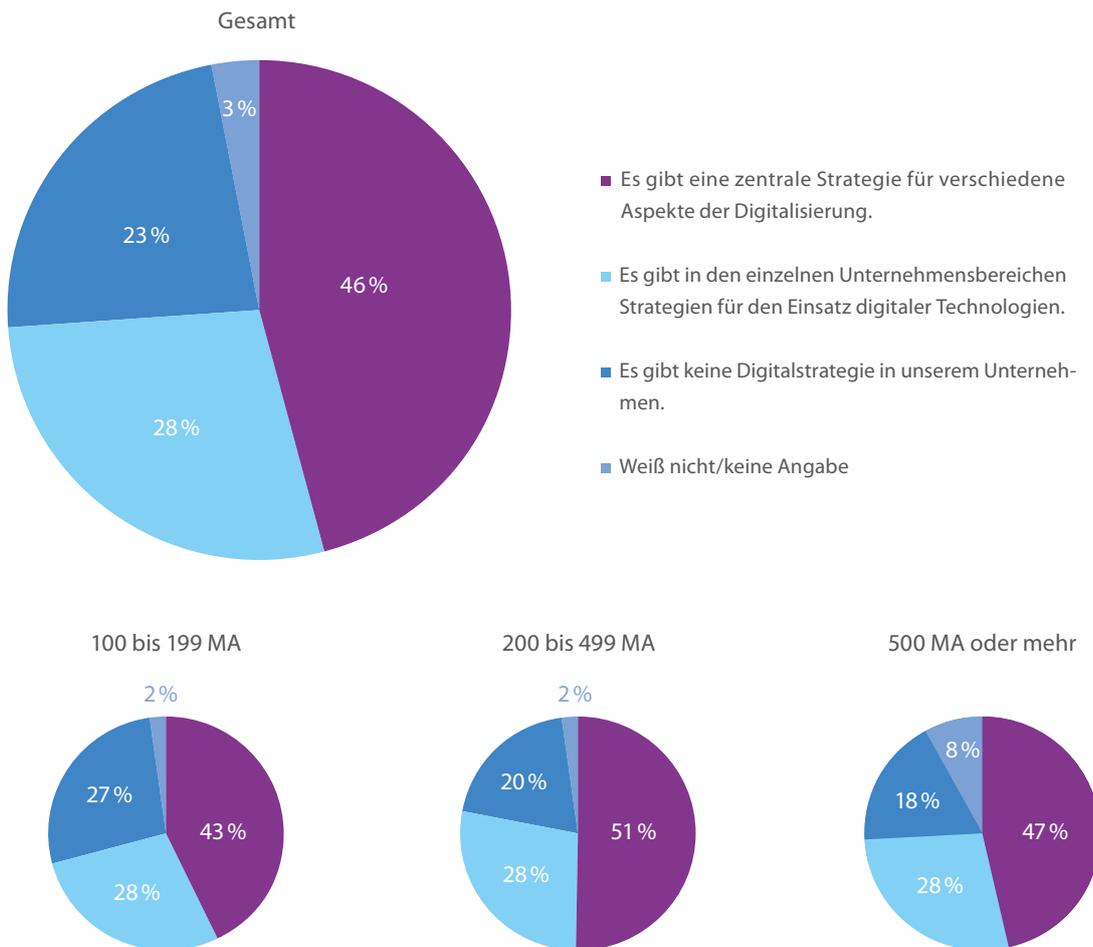
Ein aussagekräftiger Indikator für die Bedeutung der Digitalisierung als Unternehmensziel ist das Vorhandensein einer **Digitalstrategie**. Immerhin 46 Prozent der Unternehmen gehen damit heute bereits verschiedene Aspekte der Digitalisierung an. Das entspricht nahezu dem Anteil derjenigen Unternehmen, die der Digitalisierung eine hohe Priorität zuschreiben. Weitere 28 Prozent geben an, zumindest in einzelnen Unternehmensbereichen über Strategien für den Einsatz digitaler Technologien zu verfügen.

Fast ein Viertel der Unternehmen verfolgt bisher jedoch keinerlei Digitalstrategien (23 Prozent). Bei den kleineren Unternehmen mit 100 bis 199 Mitarbeitern sind es sogar 27 Prozent.

In der Industrie gibt es mit 39 Prozent deutlich weniger Unternehmen mit einer zentralen Digitalstrategie als im Handel (52 Prozent) und im Dienstleistungssektor (49 Prozent).

### Digitalstrategie (nach Betriebsgröße)

Immerhin 46 Prozent der Unternehmen haben eine zentrale Strategie für die Digitalisierung, die größeren Unternehmen (ab 200 Mitarbeitern, MA) sind im Vergleich etwas weiter.



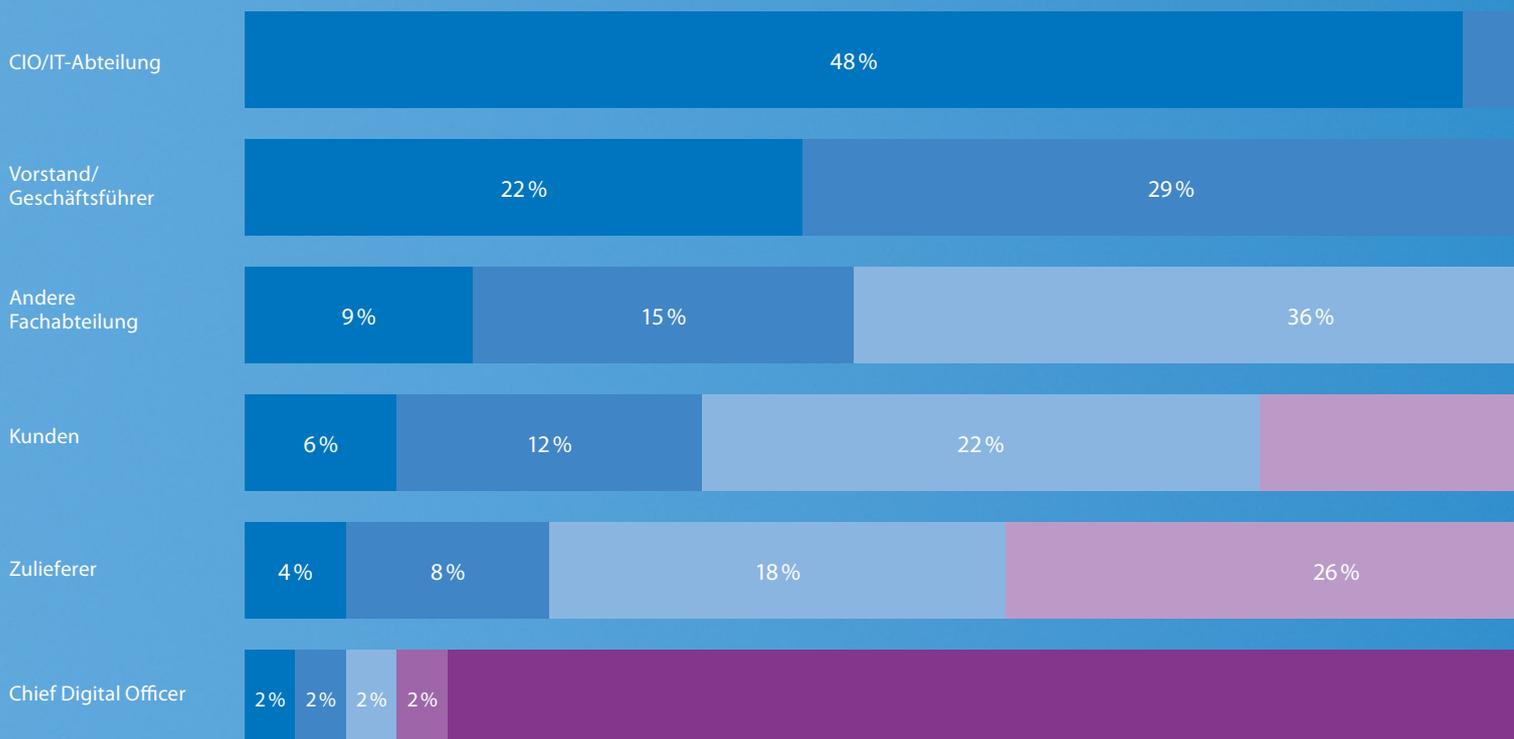
**Frage:** „Verfolgt Ihr Unternehmen eine Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels? “; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

Darüber hinaus ist die Digitalisierung häufig noch keine Chefsache: In vier von fünf Unternehmen (78 Prozent) werden Initiativen und Projekte immer oder sehr häufig von der IT-Abteilung oder dem CIO angestoßen. Mit deutlichem Abstand folgen dann Vorstände oder die Geschäftsführung. Auch sie initiieren nur in gut der Hälfte der Unternehmen entsprechende Projekte (51 Prozent). Fachabteilungen spielen nur eine untergeordnete Rolle: In der Mehrzahl der Unternehmen sind sie offenbar nur „manchmal“ Treiber von Digitalisierungsprojekten (36 Prozent).

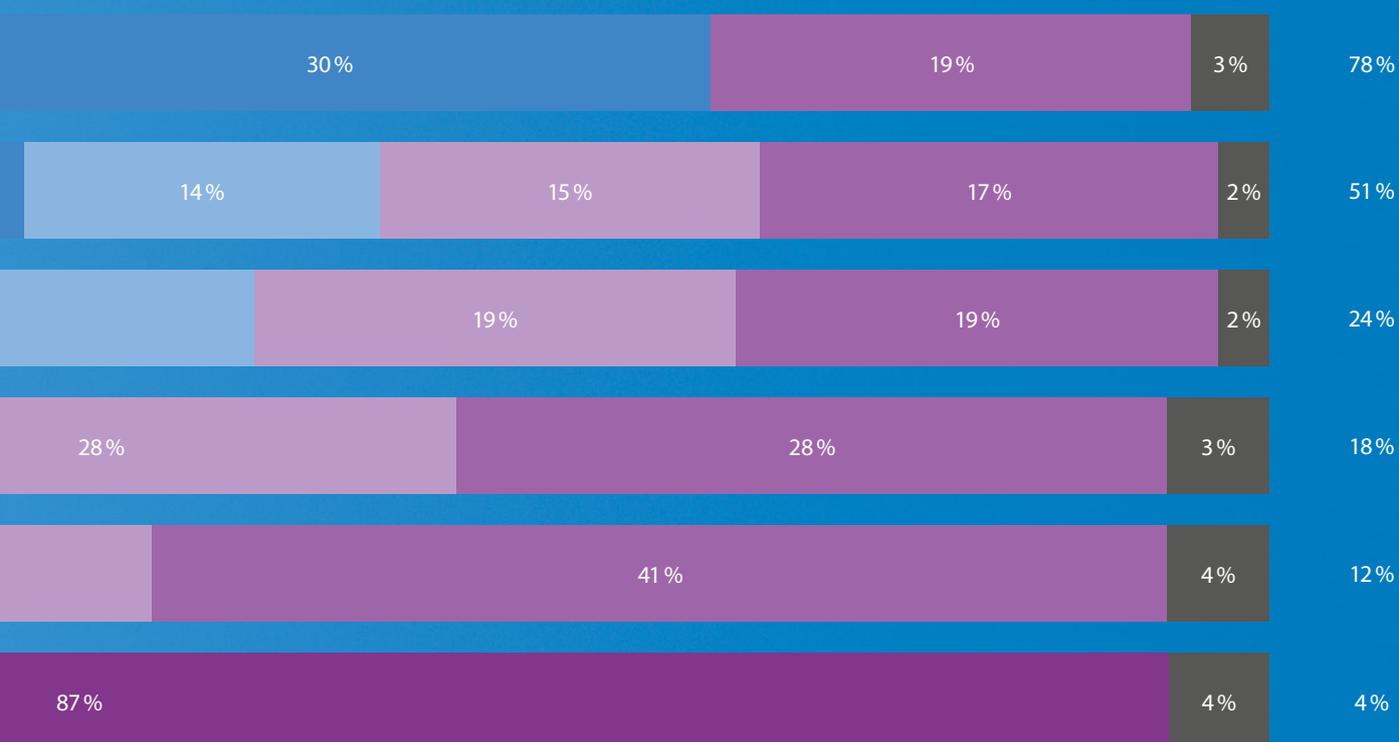
Außerdem bemerkenswert: Die Position des Chief Digital Officers ist in Deutschland noch wenig verbreitet. Neun von zehn Unternehmen haben bislang keinen leitenden Verantwortlichen, der Digitalisierungsprojekte anstößt, koordiniert und steuert (87 Prozent).

### Treiber von Digitalisierungsprojekten

Digitalisierungsprojekte werden vor allem von der IT-Abteilung und deren Leitung vorangetrieben. Chief Digital Officer sind in Deutschland so gut wie nicht verbreitet.



Top2Boxes



■ Immer □ Sehr häufig ■ Manchmal ■ Selten ■ Nie ■ Nicht relevant/nicht vorhanden ■ Weiß nicht/keine Angabe

**Frage:** „Von wem werden Digitalisierungsprojekte in Ihrem Unternehmen angestoßen?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); Top2Boxes: „Immer“ und „Sehr häufig“; rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

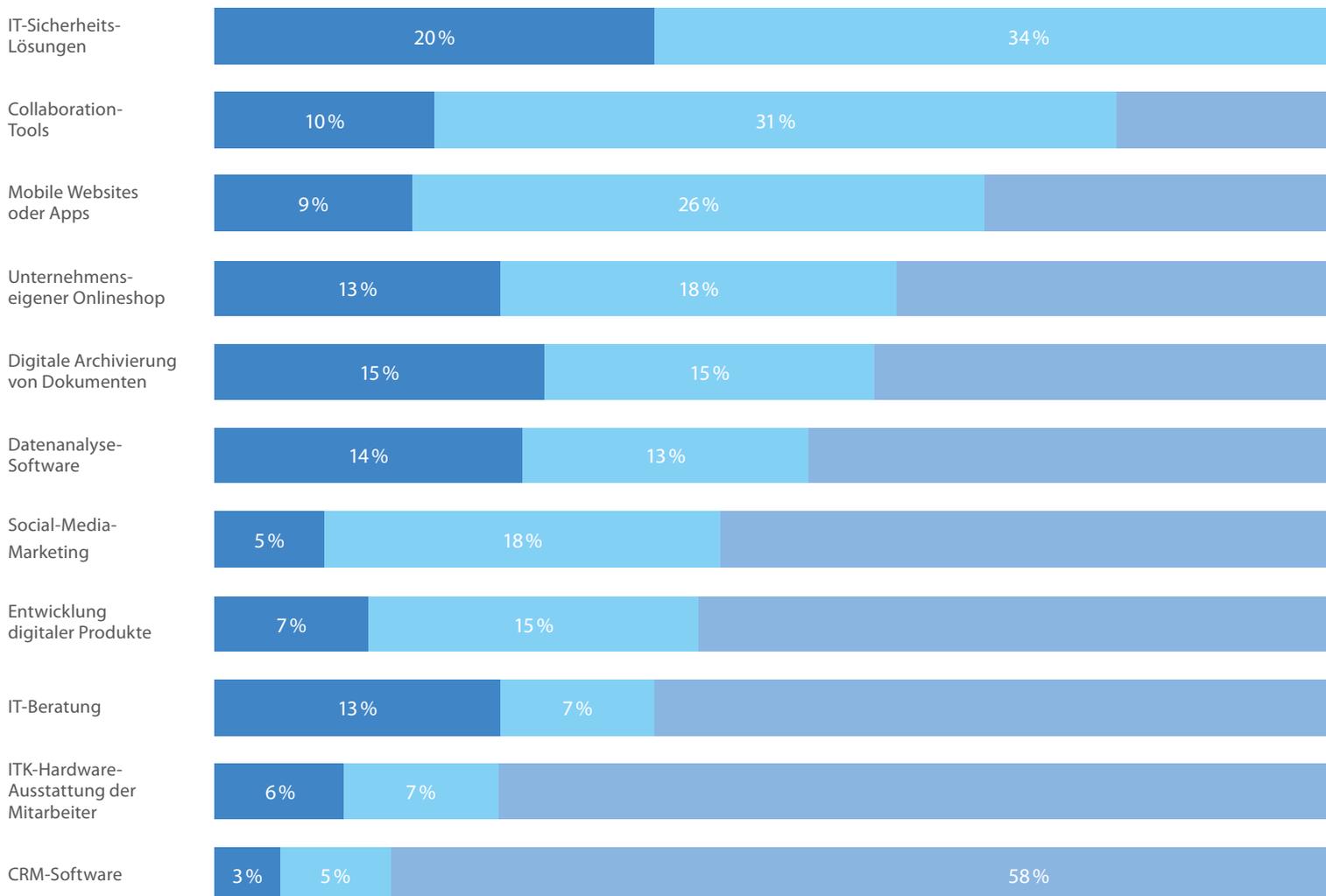
Gut die Hälfte der Unternehmen will in diesem Jahr verstärkt in Lösungen für mehr IT-Sicherheit investieren (54 Prozent). In rund jedem vierten Unternehmen sollen diese Ausgaben unverändert bleiben (44 Prozent). Kein einziges Unternehmen will jedoch **weniger** für IT-Sicherheits-Lösungen ausgeben – das trifft auf keinen anderen Investitionsbereich zu.

Mit 41 bzw. 35 Prozent bestehen auch für Collaboration-Tools und mobile Websites oder Apps recht gute Wachstumsaussichten. Besonders Automobilhersteller planen, hierfür mehr auszugeben (49 Prozent).

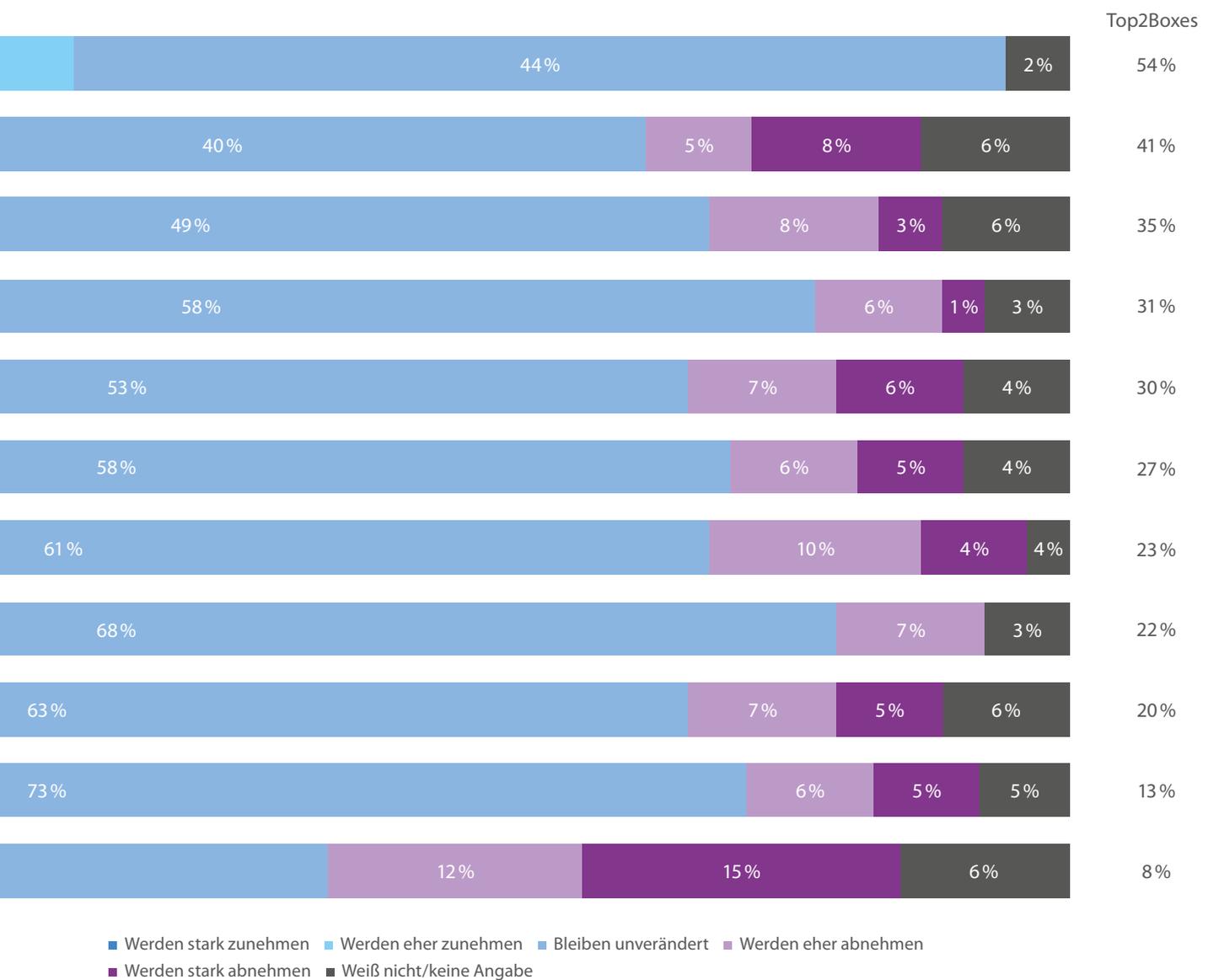
Relativ wenige Unternehmen stocken in diesem Jahr ihr Budget für die Entwicklung digitaler Produkte auf

## IT-Investitionen

Security first: Unternehmen wollen vor allem verstärkt in IT-Sicherheits-Lösungen investieren.



(22 Prozent). Über dem Durchschnitt liegen hier Großunternehmen ab 500 Mitarbeitern (28 Prozent) und der industrielle Sektor (24 Prozent).



**Frage:** „Wie werden sich die Investitionen Ihres Unternehmens in die folgenden Bereiche im Jahr 2016 im Vergleich zu 2015 voraussichtlich entwickeln?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); Top2Boxes: „Werden stark zunehmen“ und „Werden eher zunehmen“; rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

### 3. Einsatz von digitalen Schlüsseltechnologien





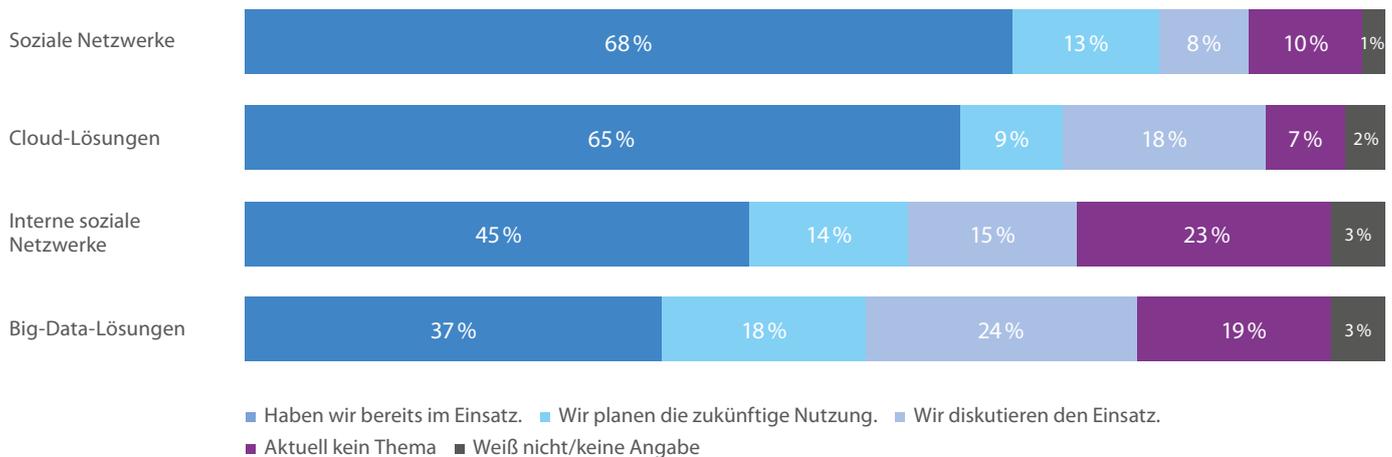
Informations- und Kommunikationstechnologien verändern Geschäftsmodelle ebenso rasant wie das Berufs- und Privatleben. Unternehmen und Märkte wandeln sich fundamental. Treiber und Mittel zum Zweck dieser beispiellosen Transformation sind Technologien wie Big Data, Cloud oder Social Media. Die zentrale Fragestellung dieser Studie lautet darum: Welche digitalen Schlüsseltechnologien setzen deutsche Unternehmen aktuell ein? **Soziale Netzwerke und Cloud-Computing sind am weitesten verbreitet.**

Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der befragten Unternehmen verwenden bereits soziale Netzwerke für die externe Kommunikation. Deutlich seltener werden interne soziale Netzwerke genutzt, in denen sich Mitarbeiter informieren, miteinander vernetzen und Inhalte einstellen oder kommentieren können (45 Prozent).

Knapp zwei Drittel (65 Prozent) setzen auf Cloud-Lösungen. Mehr als ein Drittel (37 Prozent) wertet große Datenmengen mit Big-Data-Analysen aus.

### Einsatz von digitalen Schlüsseltechnologien

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen haben bereits soziale Netzwerke für externe Zwecke im Einsatz. Interne Netzwerke sind deutlich weniger verbreitet. Knapp zwei Drittel nutzen Cloud-Lösungen und mehr als ein Drittel Big-Data-Lösungen.



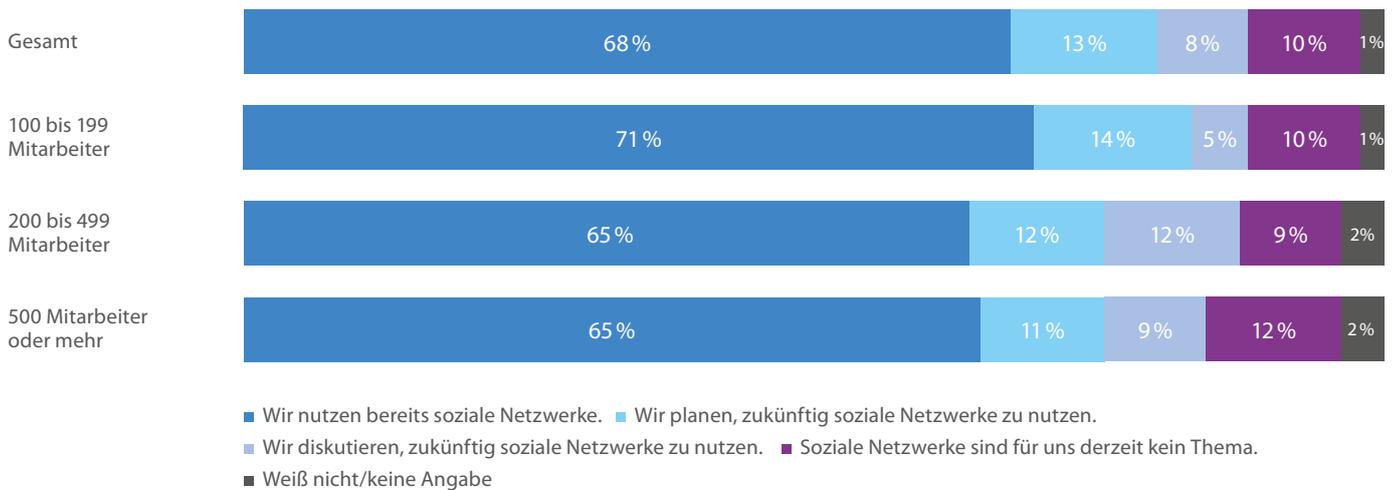
**Frage:** „Welche der folgenden ‚digitalen Lösungen‘ setzt Ihr Unternehmen bereits ein bzw. plant oder diskutiert, diese zukünftig zu nutzen?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

Wer verwendet welche Technologien? Das hängt vor allem von der Unternehmensgröße ab: **Soziale Netzwerke** werden in erster Linie von kleineren Unternehmen unter 200 Mitarbeitern genutzt, und das vor allem für die externe Kommunikation. Dieser Trend könnte sich künftig noch verstärken: Kleinere Unternehmen planen am häufigsten konkret, künftig über soziale Netzwerke mit ihrer Zielgruppe zu kommunizieren (14 Prozent).

Dienstleistungsunternehmen (69 Prozent) setzen etwas häufiger soziale Netzwerke für externe Zwecke ein als Industrie- (68 Prozent) und Handelsunternehmen (66 Prozent).

### Einsatz von sozialen Netzwerken

In erster Linie nutzen kleinere Unternehmen unter 200 Mitarbeitern soziale Netzwerke für externe Zwecke.



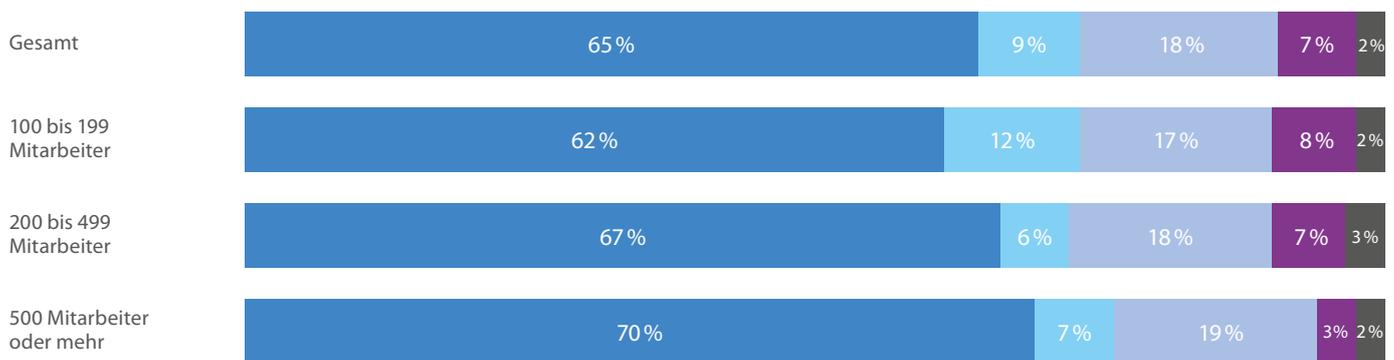
**Frage:** „Nutzt Ihr Unternehmen bereits soziale Netzwerke wie Facebook, XING oder LinkedIn bzw. plant oder diskutiert, diese zukünftig zu nutzen?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

**Cloud-Lösungen** kommen aktuell hauptsächlich bei Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern zum Einsatz (70 Prozent). Nur für 3 Prozent der Großunternehmen sind Cloud-Lösungen derzeit kein Thema – das ist der geringste Wert in der Vergleichsgruppe.

Vorreiter sind Industrieunternehmen: 67 Prozent von ihnen verwenden bereits Cloud-Lösungen. Im Handel liegt der Anteil bei 65 Prozent, im Dienstleistungssektor bei 63 Prozent.

### Einsatz von Cloud-Lösungen

Cloud-Lösungen kommen vor allem bei Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern zum Einsatz.



- Wir haben Cloud-Lösungen bereits im Einsatz. ■ Wir planen, zukünftig Cloud-Lösungen zu nutzen.
- Wir diskutieren, zukünftig Cloud-Lösungen zu nutzen. ■ Cloud-Lösungen sind für uns derzeit kein Thema.
- Weiß nicht/keine Angabe

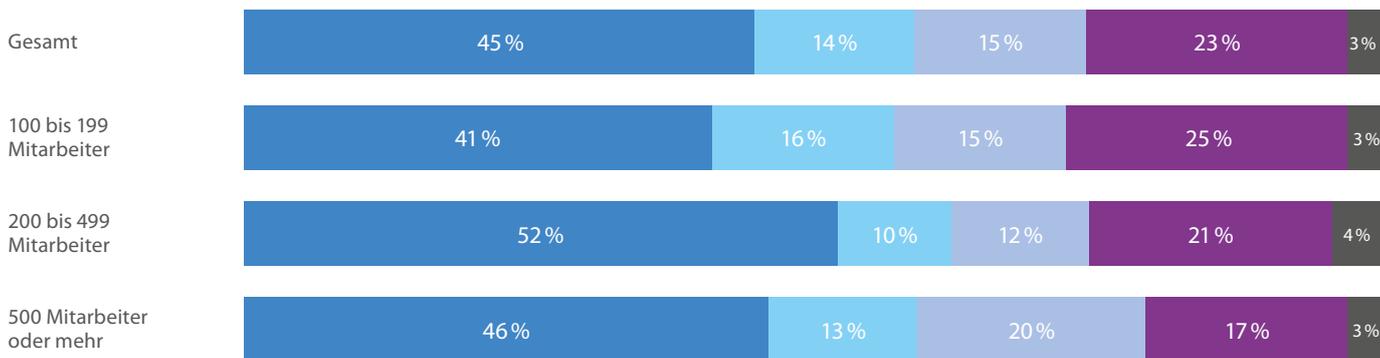
**Frage:** „Setzt Ihr Unternehmen bereits Cloud-Lösungen ein bzw. plant oder diskutiert, diese zukünftig zu nutzen?“;  
Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

**Interne soziale Netzwerke** sind vor allem bei mittelgroßen Unternehmen mit 200 bis 499 Mitarbeitern beliebt: Über die Hälfte (52 Prozent) haben sie bereits im Einsatz. Für die Zukunft ist in diesem Bereich vor allem bei Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ein Schub zu erwarten. Dort wird das Thema von einem Drittel der Befragten (33 Prozent) derzeit geplant oder diskutiert.

Auffällig: In fast einem Viertel der befragten Unternehmen (23 Prozent) sind interne soziale Netzwerke derzeit kein Thema.

### Einsatz von internen sozialen Netzwerken

Interne soziale Netzwerke sind vor allem bei mittelgroßen Unternehmen mit 200 bis 499 Mitarbeitern beliebt.



- Wir nutzen bereits interne soziale Netzwerke. ■ Wir planen, zukünftig interne soziale Netzwerke zu nutzen.
- Wir diskutieren, zukünftig interne soziale Netzwerke zu nutzen.
- Interne Soziale Netzwerke sind für uns derzeit kein Thema. ■ Weiß nicht/keine Angabe

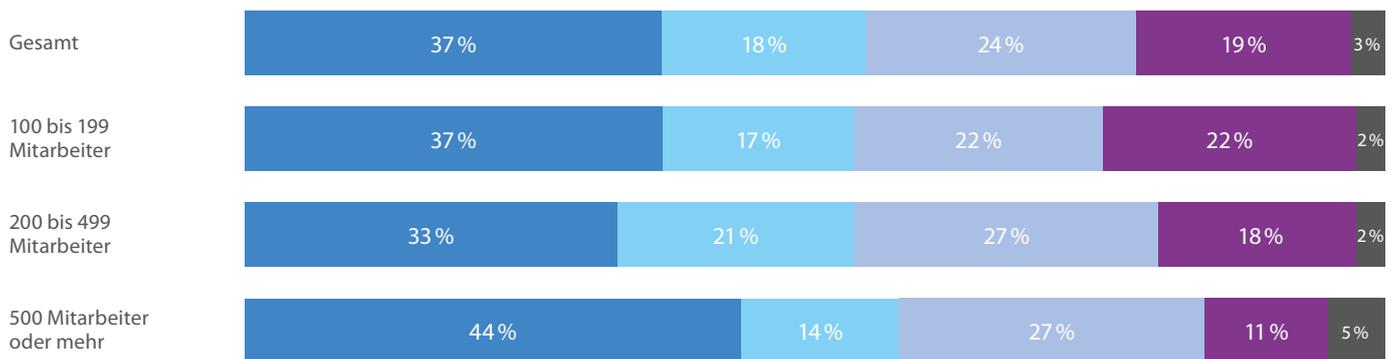
**Frage:** „Nutzt Ihr Unternehmen interne soziale Netzwerke bzw. plant oder diskutiert, diese zukünftig zu nutzen?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

Beim Einsatz von **Big-Data-Lösungen** zeigen sich die größten Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen. Während knapp die Hälfte (44 Prozent) der Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ihre Daten bereits mithilfe von Big-Data-Lösungen analysiert, ist es bei den kleineren Unternehmen lediglich ein Drittel (37 bzw. 33 Prozent). Damit gelingt

es Großunternehmen deutlich besser, relevante Daten zu identifizieren, schnell auszuwerten und in wertvolle, entscheidungsrelevante Informationen zu verwandeln. Knapp jedes fünfte Unternehmen (19 Prozent) hält Big-Data-Lösungen derzeit nicht für relevant.

### Einsatz von Big-Data-Lösungen

Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern verwenden am häufigsten Big-Data-Lösungen. Mittelgroße Unternehmen mit 200 bis 499 Mitarbeitern planen/diskutieren am häufigsten den Einsatz.



- Wir haben Big-Data-Lösungen bereits im Einsatz. ■ Wir planen, zukünftig Big-Data-Lösungen zu nutzen.
- Wir diskutieren, zukünftig Big-Data-Lösungen zu nutzen. ■ Big-Data-Lösungen sind für uns derzeit kein Thema.
- Weiß nicht/keine Angabe

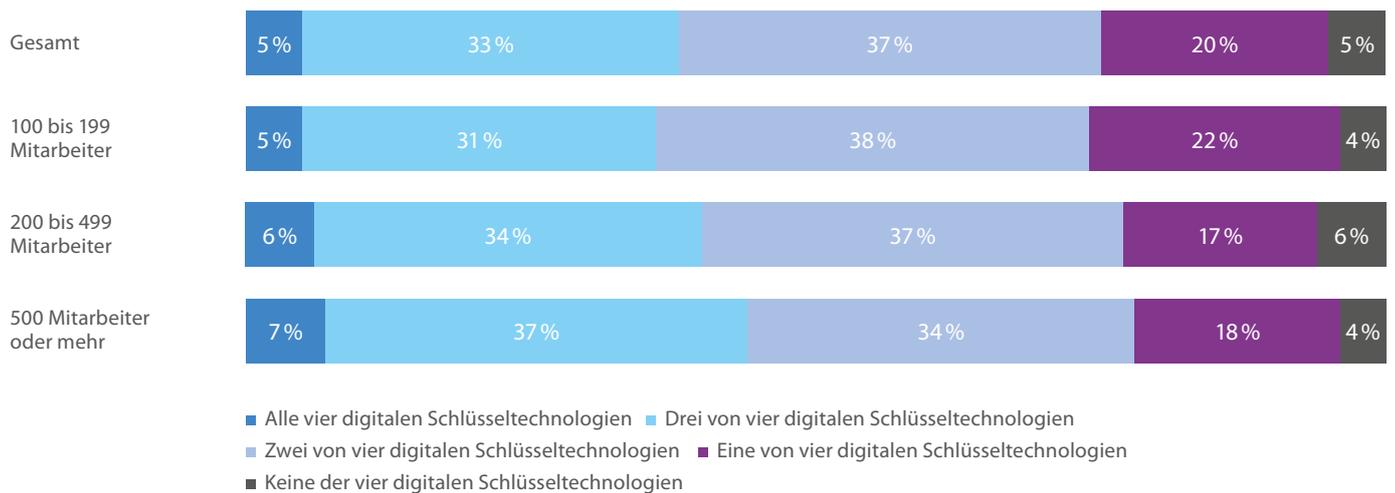
**Frage:** „Setzt Ihr Unternehmen bereits Big-Data-Lösungen ein bzw. plant oder diskutiert, diese zukünftig zu nutzen?“;  
Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

Eine Herausforderung besteht für Unternehmen darin, Big Data und Analytics, soziale Netzwerke und Cloud-Computing in eine ganzheitliche Strategie zu integrieren und sie bereichsübergreifend umzusetzen. Vor diesem Hintergrund wurden die Ergebnisse zu den vier digitalen Schlüsseltechnologien kombiniert, um zu ermitteln, wie viele dieser Technologien aktuell gleichzeitig im Einsatz sind. Das Ergebnis: Nur jedes 20. Unternehmen (5 Prozent) verwendet bereits alle

vier Technologien. Je größer das Unternehmen, desto mehr Technologien nutzt es. Das beantwortet zwar nicht die Frage, inwiefern die Unternehmen die Technologien bereichsübergreifend einsetzen. Aber die Vermutung liegt nahe, dass sie diese bisher vor allem isoliert betrachten und einsetzen und damit nicht alle Synergien ausschöpfen.

### Einsatz von digitalen Schlüsseltechnologien

Nur bei jedem 20. Unternehmen (5 Prozent) kommen alle vier abgefragten digitalen Schlüsseltechnologien zum Einsatz. Je größer das Unternehmen, desto mehr werden genutzt.



**Sonderanalyse:** „Wie viele der vier abgefragten digitalen Schlüsseltechnologien setzen Sie aktuell bereits ein?"; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

## 4. Einfluss der Digitalisierung auf verschiedene Unternehmensbereiche





Die Effekte der digitalen Transformation sind für die meisten Unternehmen zwar spürbar, sie schlagen jedoch noch nicht tief greifend durch. In den Kundenbeziehungen nimmt mehr als die Hälfte der Unternehmen (56 Prozent) einen starken Wandel wahr. Produkte und Services aber haben sich bisher nur in jedem dritten Unternehmen durch digitale Technologien wesentlich verändert (36 Prozent). Auch das Marketing, die internen Prozesse, das Geschäftsmodell und die Mitarbeiter werden bislang nur in drei bis vier von zehn Unternehmen stark durch die Digitalisierung beeinflusst.

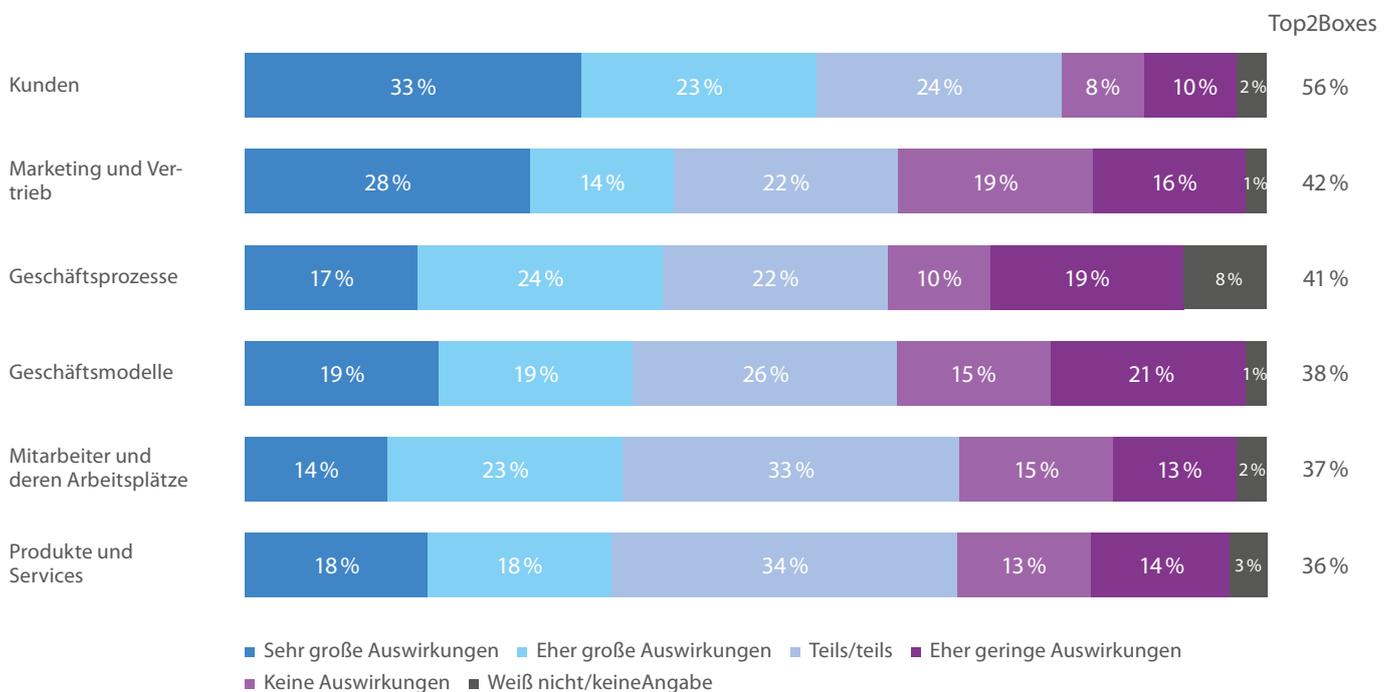
Im Branchenvergleich fällt auf, dass Dienstleistungsunternehmen offenbar verstärkt in den Kundenbeziehungen, im Marketing und in den Geschäftsmodellen von der digitalen Transformation betroffen sind. In der Industrie verändern sich eher die internen Geschäfts-

prozesse und die Arbeitsplätze. Handelsunternehmen hingegen sehen insgesamt eher schwächere Effekte der Digitalisierung als andere Sektoren.

Überraschend sind die Ergebnisse für die Antwortoption „Keine Auswirkungen“. Bei der Frage nach allgemeinen Effekten liegen sie im Bereich von 10 bis 19 Prozent. Wenn es aber um konkrete Veränderungen in einzelnen Bereichen geht (siehe Kapitel 4.1 bis 4.4), ist der Wert deutlich niedriger (0 bis 17 Prozent). Daraus lässt sich folgern, dass Entscheider die weitreichenden Auswirkungen der Digitalisierung nicht unmittelbar präsent sind und sie diese erst im Verlauf des Interviews reflektiert haben. Das legt den Schluss nahe, dass vielen Unternehmen die Tragweite der Digitalisierung noch nicht vollständig bewusst ist.

### Einfluss der Digitalisierung auf verschiedene Unternehmensbereiche

Die stärksten Auswirkungen der Digitalisierung beobachten Unternehmen bei ihren Kunden (z.B. veränderte Kundenbeziehungen).



**Frage:** „Wie stark wirkt sich die Digitalisierung auf die unterschiedlichen Bereiche Ihres Unternehmens aus?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); Top2Boxes: „Sehr große Auswirkungen“ und „Eher große Auswirkungen“; rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

## 4.1 Geschäftsmodelle

Die digitale Transformation beeinflusst die Geschäftsmodelle der großen Mehrheit aller Unternehmen (77 Prozent). Mehr als jedes zweite Unternehmen (56 Prozent) hat zudem seine bestehenden Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen des technologischen Wandels verändert. Fast ebenso viele (44 Prozent) passen ihr Angebot mithilfe digitaler Technologien an individuelle Bedürfnisse ihrer Kunden an.

Gut ein Drittel der Unternehmen entwickelt im Zuge der Digitalisierung entweder neue Produkte und Services (39 Prozent) oder erweitert sein Angebot um virtuelle bzw. digitale Leistungen (36 Prozent). Jedes fünfte Unternehmen nutzt bereits digitale Plattformen für sein Angebot (22 Prozent).

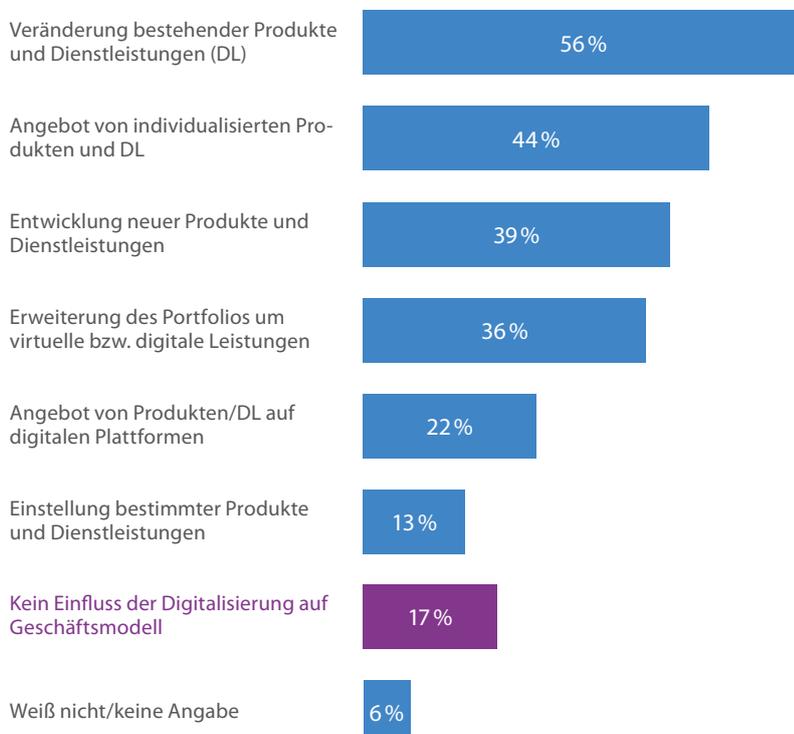
Mittelständische Unternehmen mit 200 bis 499 Mitarbeitern passen ihre Geschäftsmodelle etwas häufiger

an die Digitalisierung an als kleine und große Unternehmen. Im Branchenvergleich sind es vor allem Dienstleister, die einen etwas größeren Teil ihres Angebots im Zuge der Digitalisierung verändert haben. Betrachtet man nur die Entwicklung neuer Produkte, liegt die Industrie vorn. Handelsunternehmen erweitern ihr Portfolio eher durch Apps und Mobile-Shops.

Jedes achte Unternehmen (13 Prozent) musste infolge der Digitalisierung bereits Produkte oder Leistungen vom Markt nehmen. Für diese Unternehmen kommt es besonders darauf an, ihr Geschäftsmodell zu überdenken, um erlittene Umsatzeinbußen zu kompensieren. Entscheidend ist es, auch Kunden und Partner einzubinden.

### Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

Die meisten Unternehmen verändern im Zuge der Digitalisierung bestehende Produkte und Dienstleistungen. Nur jedes fünfte Unternehmen setzt auf digitale Plattformen.



**Frage:** „Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens? Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?“; Gekürzte Darstellung der Aussagen; Basis: alle Unternehmen (n=805); Mehrfachnennungen

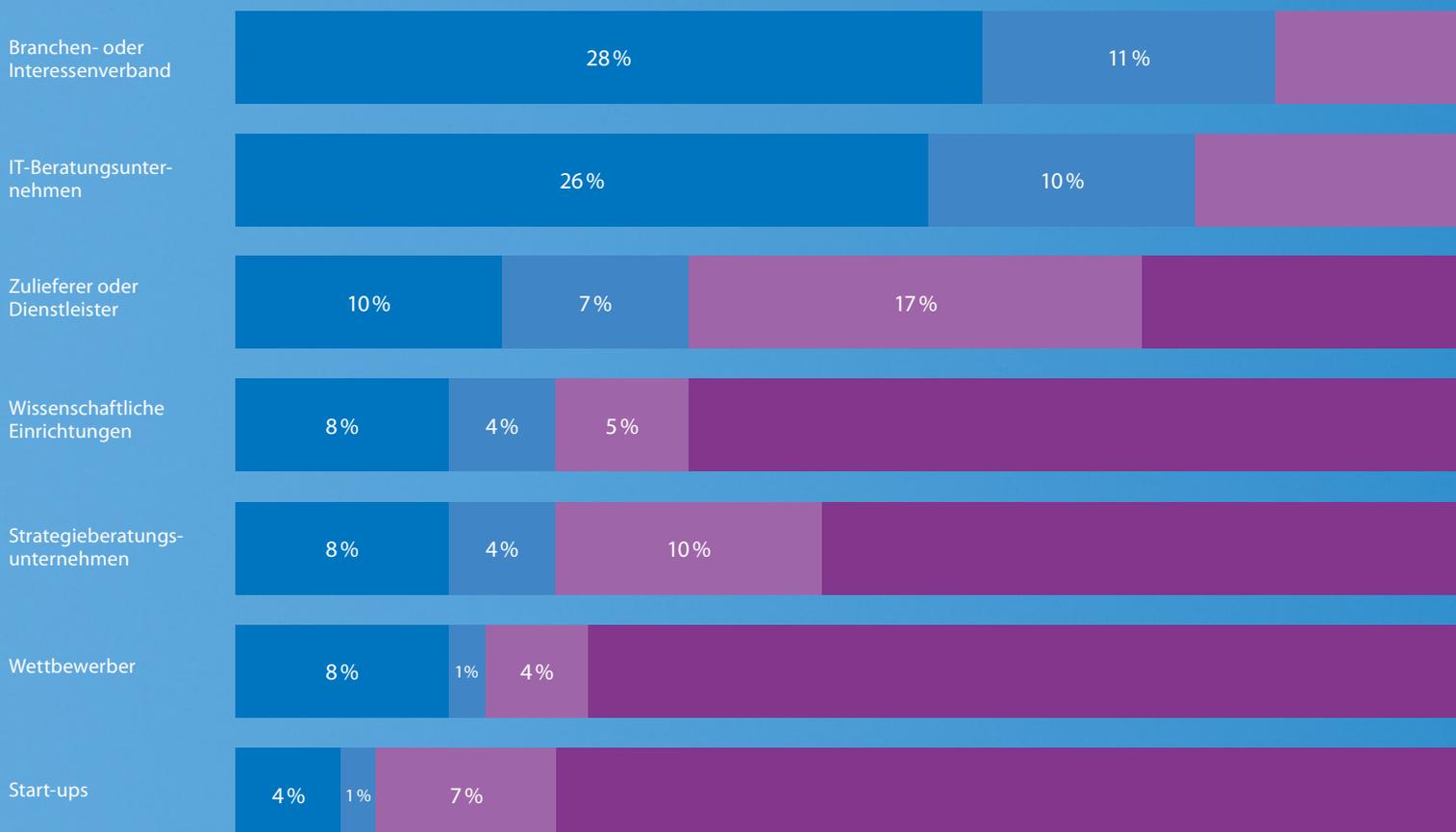
Wenn es um die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle geht, sind Branchenverbände und IT-Beratungen für Unternehmen die wichtigsten Partner. Mehr als ein Viertel der Befragten (28 bzw. 26 Prozent) arbeitet aktuell bereits mit ihnen zusammen. Ein weiteres knappes Drittel (30 bzw. 29 Prozent) plant oder diskutiert gemeinsame Überlegungen und Projekte.

Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größe zeigen sich mit Blick auf Kooperationen mit Zulieferern, wissenschaftlichen Einrichtungen, Strategieberatungsunternehmen und Start-ups. Mit den genannten Partnern arbeiten mittlere und große Unternehmen ab 200 Mitarbeitern deutlich häufiger zusammen als kleinere Firmen.

Im Branchenvergleich zeigen sich die Chemie- und Pharmaunternehmen sowie Banken und Versicherungen besonders kooperationsfreudig.

### Zusammenarbeit bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen

Branchenverbände und IT-Beratungen sind für Unternehmen die wichtigsten Partner, wenn es um die Digitalisierung von Geschäftsmodellen geht.





## 4.2 Kunden und Marketing

Die Möglichkeiten des digitalen Marketings werden von den Unternehmen oft noch nicht ausgeschöpft. Durchgesetzt hat sich bisher nur das datenbasierte Marketing: Drei von vier Unternehmen werten bereits verschiedene Datenquellen aus, um ihr Marketing zu optimieren (72 Prozent). 62 Prozent verwalten ihre Kundendaten mit CRM-Software.

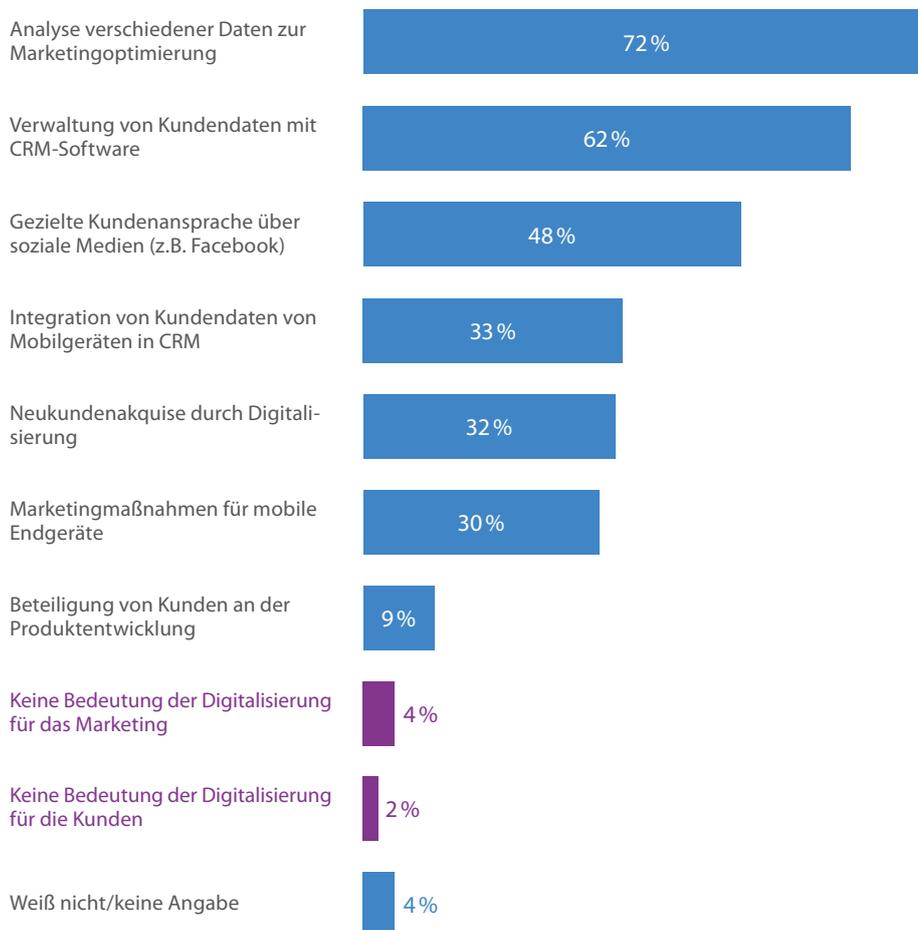
Nicht einmal jedes zehnte Unternehmen jedoch beteiligt seine Kunden per Crowdsourcing an der Produktentwicklung (9 Prozent). Größere Unternehmen ab 200 Mitarbeitern nutzen diese Möglichkeit dabei häufiger als kleine. Nur knapp jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) setzt auf soziale Medien, um seine Kunden anzusprechen.

Automobilunternehmen sind bei der Digitalisierung ihres Marketings etwas zurückhaltender. Sie verwenden weniger datenbasierte Kommunikationsmaßnahmen und Social Media bei der Kundenansprache als Firmen aus anderen Branchen. Ein möglicher Grund: Hersteller (OEM) sind nur unzureichend mit Händlern vernetzt. Das erschwert den Datenaustausch, die gemeinsame Datennutzung und die darauf aufbauenden Marketingaktionen.

Die Automobilbranche und der Maschinen- und Anlagenbau sind in Sachen Crowdsourcing vergleichsweise fortschrittlich: Jedes achte Unternehmen dieser Branchen (12 Prozent bzw. 13 Prozent) bindet seine Kunden so bereits in die Entwicklung neuer Produkte ein.

### Einfluss der Digitalisierung auf Kunden und Marketing

Den digitalen Fortschritt nutzen viele Unternehmen für datenbasiertes Marketing. Trotzdem bleiben vielfach Potenziale ungenutzt (z.B. individuelle Produktentwicklung mittels Crowdsourcing).



**Frage:** „Welche Bedeutung hat die Digitalisierung in Bezug auf die Kunden und das Marketing Ihres Unternehmens? Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?"; gekürzte Darstellung der Aussagen; Basis: alle Unternehmen (n=805); Mehrfachnennungen

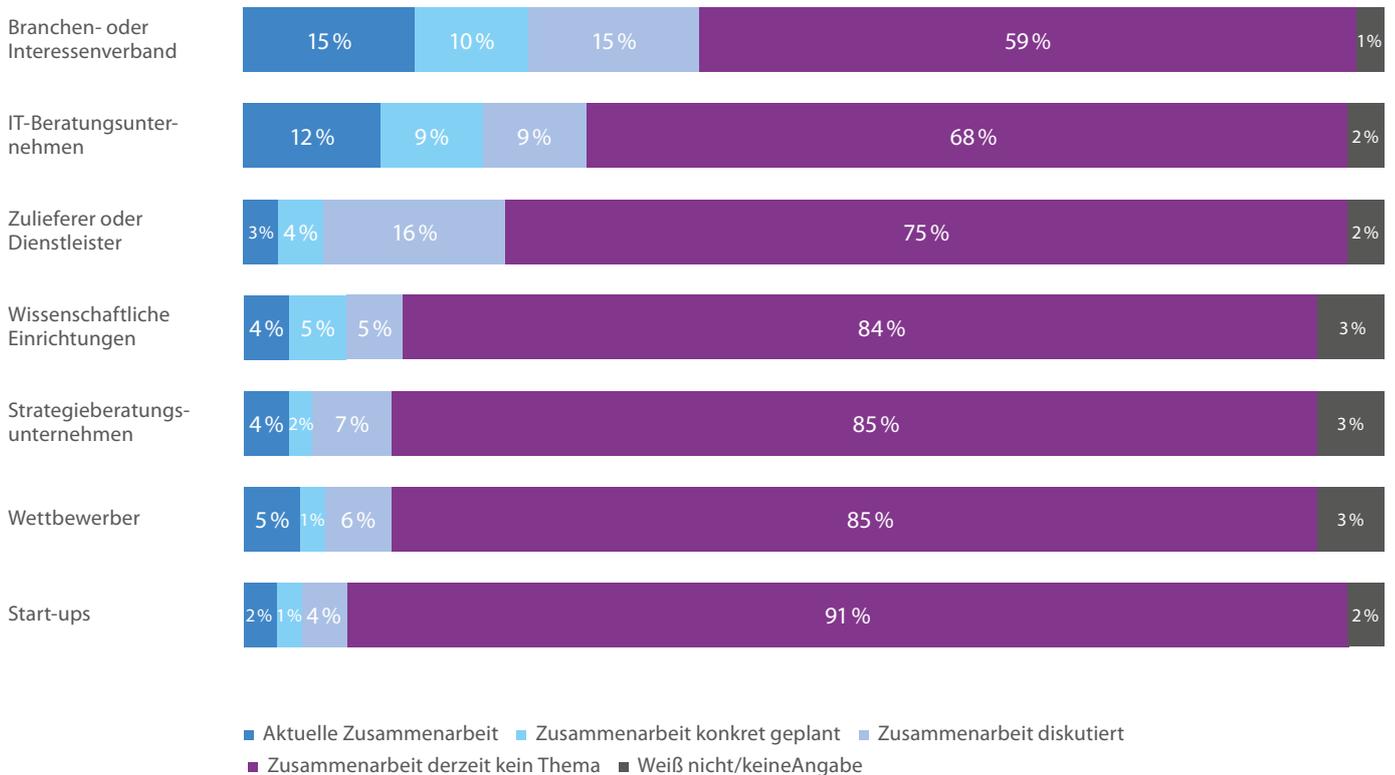
Nur eine Minderheit der Unternehmen arbeitet derzeit mit Partnern zusammen, um ihr Marketing digital weiterzudenken. Am ehesten kooperieren sie mit Branchen- und Interessenverbänden (15 Prozent) oder IT-Dienstleistungsunternehmen (12 Prozent).

Größere Unternehmen ab 200 Mitarbeitern tendieren stärker dazu, sich für die Digitalisierung ihres Marketings mit Partnern zusammenzuschließen. Kooperationen mit Start-ups und wissenschaftlichen Einrichtungen kommen dabei fast ausschließlich für größere Unternehmen infrage.

Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie Banken und Versicherungen arbeiten im digital gestützten Marketing häufiger mit Partnern zusammen als Firmen aus anderen Branchen. Insbesondere der Handel hält sich bei Kooperationen mit Branchenverbänden und IT-Beratungsunternehmen eher zurück.

### Zusammenarbeit bei der Digitalisierung des Marketings

Nur eine Minderheit arbeitet aktuell mit Partnern zusammen, um Vorteile der Digitalisierung für das Marketing zu nutzen.



**Frage:** „Arbeitet Ihr Unternehmen für die Digitalisierung des Marketings bereits mit den folgenden möglichen externen Partnern zusammen bzw. plant oder diskutiert dies?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

### 4.3 Geschäftsprozesse

Die rasante Verbreitung mobiler Endgeräte sowie optimierte Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten durch soziale Medien haben das Kräfteverhältnis stark in Richtung des Kunden verschoben. Steigende Kundenerwartungen hinsichtlich mobil konsumierbarer Leistungen und ein zunehmender Kostendruck verlangen nach effizienteren Vertriebs- und Geschäftsprozessen.

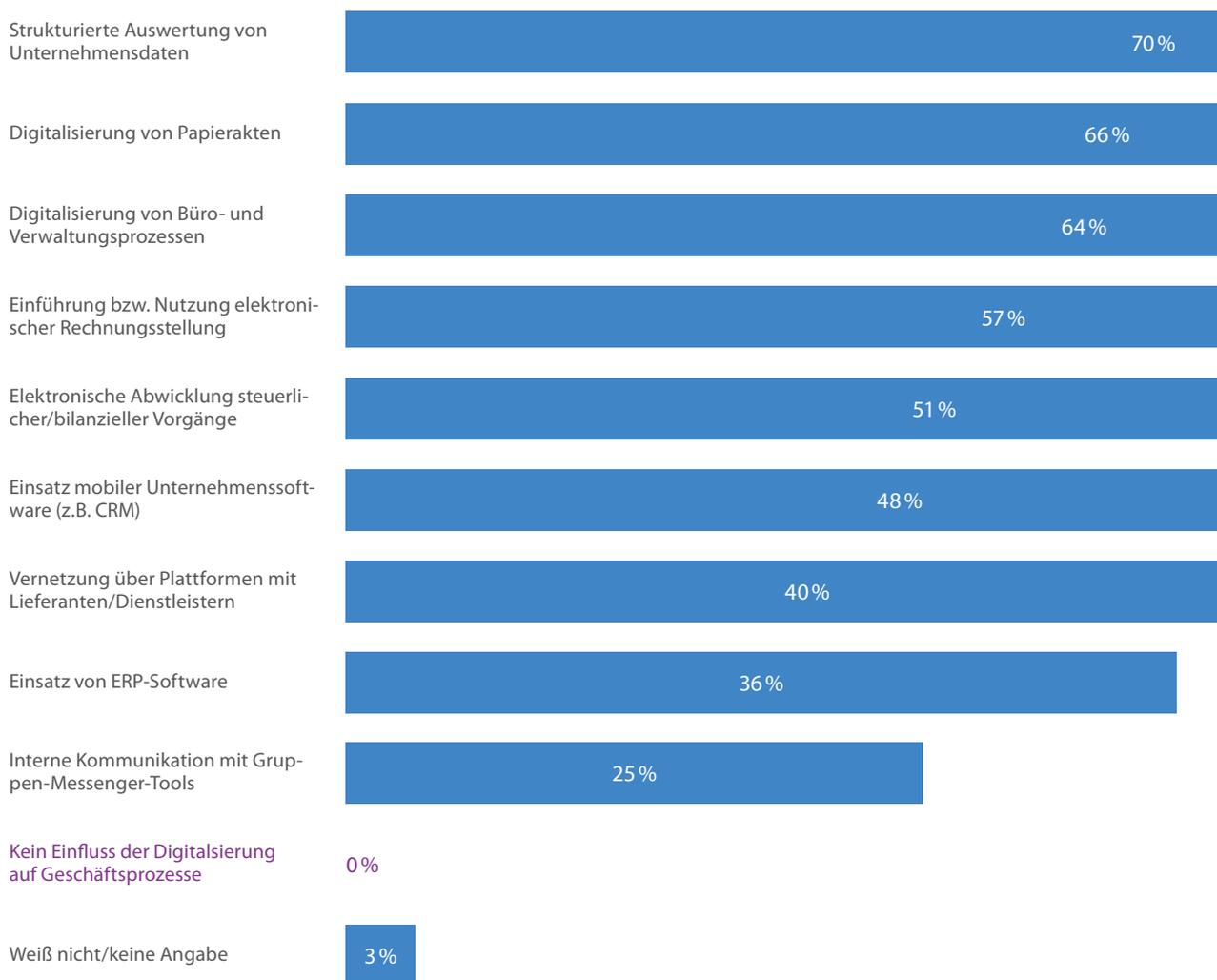
Die meisten Unternehmen haben das erkannt und versuchen durch Digitalisierung vor allem ihre Geschäfts-

prozesse zu optimieren. Nahezu zwei Drittel der Befragten (64 bzw. 66 Prozent) haben bereits Büro- und Verwaltungsabläufe und das Akten- und Dokumentenmanagement digitalisiert. Mehr als die Hälfte (51 Prozent) bearbeitet mittlerweile steuerliche und bilanzielle Vorgänge elektronisch.

Sieben von zehn Unternehmen werten zudem ihre Unternehmensdaten strukturiert aus. Allerdings verwenden lediglich 37 Prozent dafür Big-Data-Lösungen. Damit verschenken sie Möglichkeiten, beispielsweise für

#### Einfluss der Digitalisierung auf Geschäftsprozesse bzw. betriebliche Abläufe

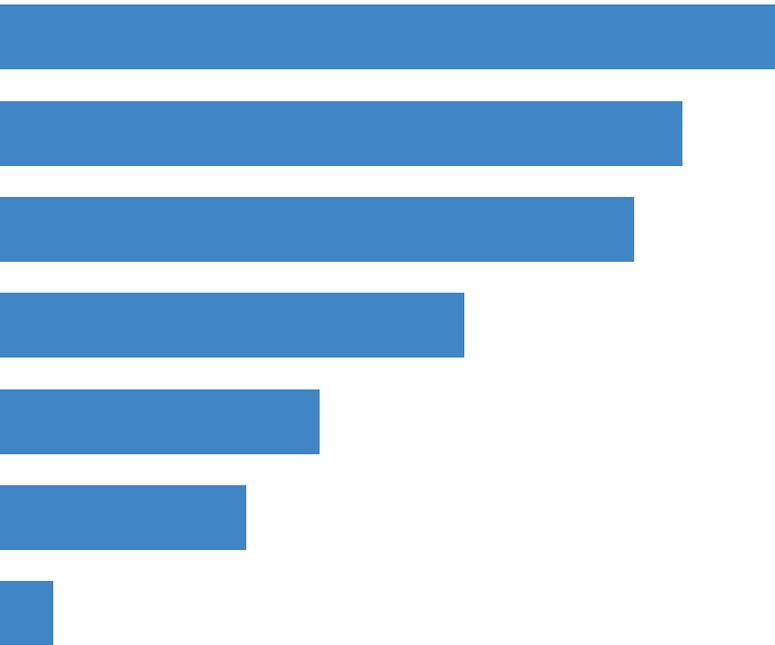
Sieben von zehn Unternehmen werten ihre Unternehmensdaten strukturiert aus. Nahezu zwei Drittel digitalisieren bereits ihre Büro- und Verwaltungsprozesse sowie Papierakten.



eine individualisierte Produktgestaltung und Kundenbetreuung auf Basis der Ergebnisse von Massendatenanalysen.

Deutlich zurückhaltender sind die Unternehmen im Einsatz mobiler Unternehmenssoftware und in der Vernetzung über Plattformen: Weniger als die Hälfte nutzt mobile Unternehmenssoftware (48 Prozent) und erst 40 Prozent sind über Plattformen mit Lieferanten oder Dienstleistern digital vernetzt.

Im Branchenvergleich sind IT-Firmen die Spitzenreiter in der Auswertung von Unternehmensdaten. Industrieunternehmen wiederum sind in der Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen führend.



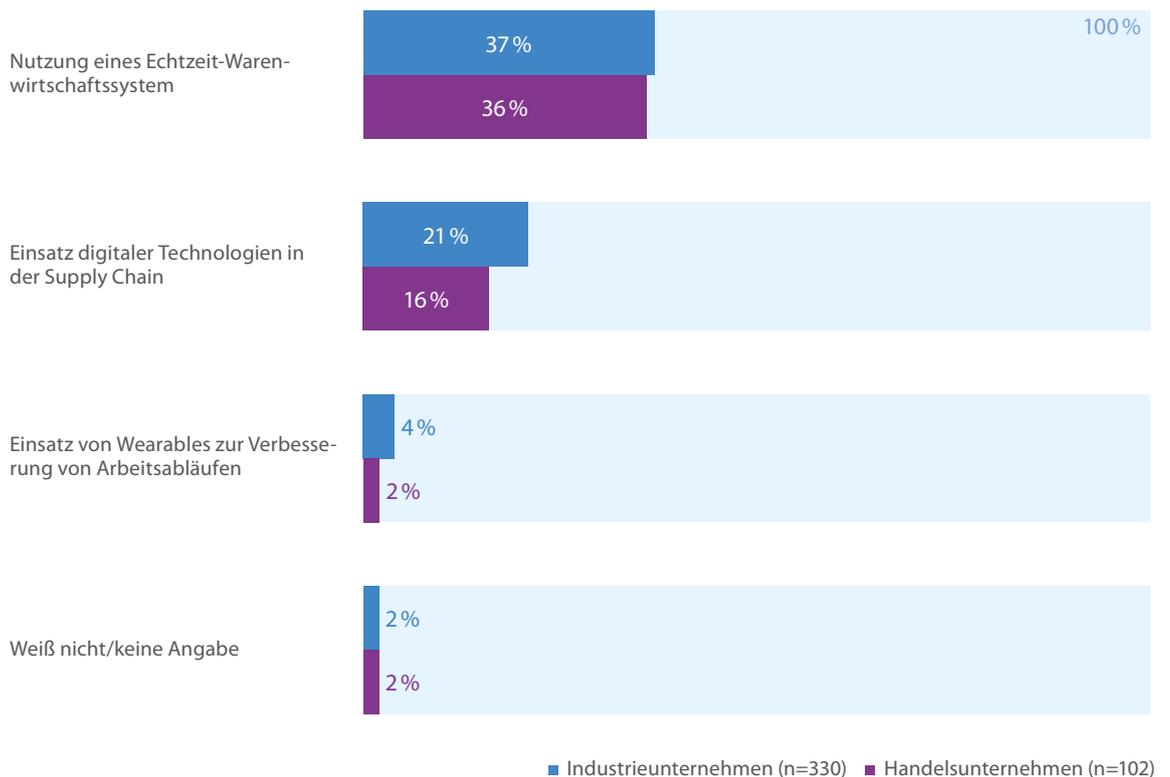
**Frage:** „Welche Bedeutung hat die Digitalisierung der Geschäftsprozesse bzw. betrieblichen Abläufe Ihres Unternehmens? Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?"; gekürzte Darstellung der Aussagen; Basis: alle Unternehmen (n=805); Mehrfachnennungen

Industrie- und Handelsunternehmen wurden zudem drei gesonderte Fragen rund um das Thema Wertschöpfungs- und Lieferkette gestellt. Die Antworten ergaben, dass mehr als ein Drittel der befragten Firmen (37 bzw. 36 Prozent) ein Echtzeit-Warenwirtschaftssystem einsetzen. Industrieunternehmen gelingt es häufiger als Handelsunternehmen, ihre Lagerflächen durch den Einsatz von digitalen Technologien entlang der Wertschöpfungs- und Liefer-

kette zu reduzieren (21 versus 16 Prozent). Sogenannte Wearables werden in beiden Branchen bisher kaum zur Optimierung von Arbeitsabläufen in der Lieferkette genutzt.

### Einfluss der Digitalisierung auf Geschäftsprozesse bzw. betriebliche Abläufe

Mehr als ein Drittel der befragten Industrie- und Handelsunternehmen verwendet ein Echtzeit-Warenwirtschaftssystem. Die Industrie setzt häufiger digitale Technologien in der Supply Chain ein als der Handel. Wearables sind bisher kaum im Einsatz.



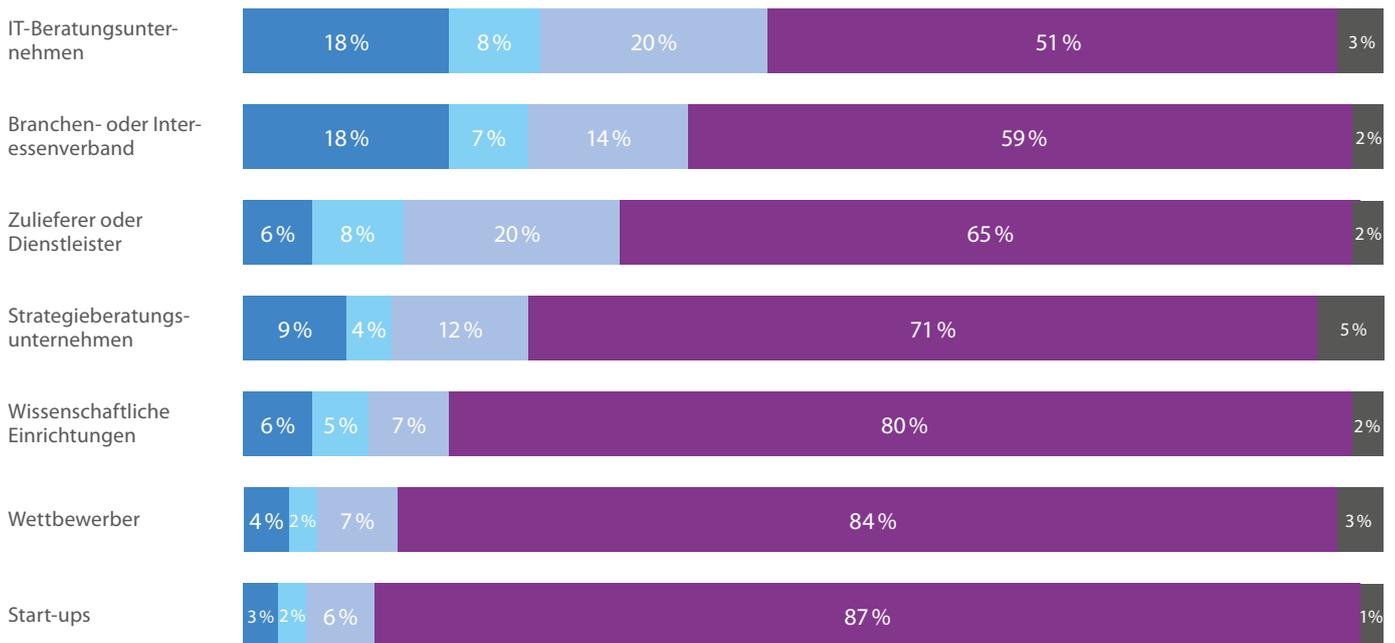
**Frage:** „Welche Bedeutung hat die Digitalisierung der Geschäftsprozesse bzw. betrieblichen Abläufe Ihres Unternehmens? Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?"; gekürzte Darstellung der Aussagen; Basis: alle befragten Industrie- und Handelsunternehmen (n=432); Mehrfachnennungen

IT-Beratungen und Branchen- oder Interessenverbände zählen für Unternehmen zu den wichtigsten Partnern, wenn es um die Digitalisierung von Geschäftsprozessen geht (jeweils 18 Prozent). Gleichzeitig zeigt sich auch ein großes Interesse an einer zukünftigen Zusammenarbeit: 28 bzw. 21 Prozent planen oder diskutieren entsprechende Initiativen.

Zwischen den Unternehmensgrößen lassen sich teilweise erhebliche Unterschiede feststellen: So setzen Großunternehmen ab 500 Mitarbeitern aktuell etwas weniger auf eine Zusammenarbeit mit IT-Beratungsfirmen als kleinere und mittlere Unternehmen (14 Prozent versus 18 bzw. 19 Prozent). Sie arbeiten deutlich häufiger mit Strategieberatungsunternehmen (15 Prozent), Zulieferern oder Dienstleistern (jeweils 10 Prozent) sowie Start-ups (7 Prozent) zusammen.

### Zusammenarbeit bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen

Bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen arbeiten Unternehmen aktuell am häufigsten mit IT-Beratungsunternehmen oder Interessenverbänden zusammen.



■ Aktuelle Zusammenarbeit ■ Zusammenarbeit konkret geplant ■ Zusammenarbeit diskutiert  
 ■ Zusammenarbeit derzeit kein Thema ■ Weiß nicht/keine Angabe

**Frage:** „Arbeitet Ihr Unternehmen für die Digitalisierung von Geschäftsprozessen bereits mit den folgenden möglichen externen Partnern zusammen bzw. plant oder diskutiert dies?“; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

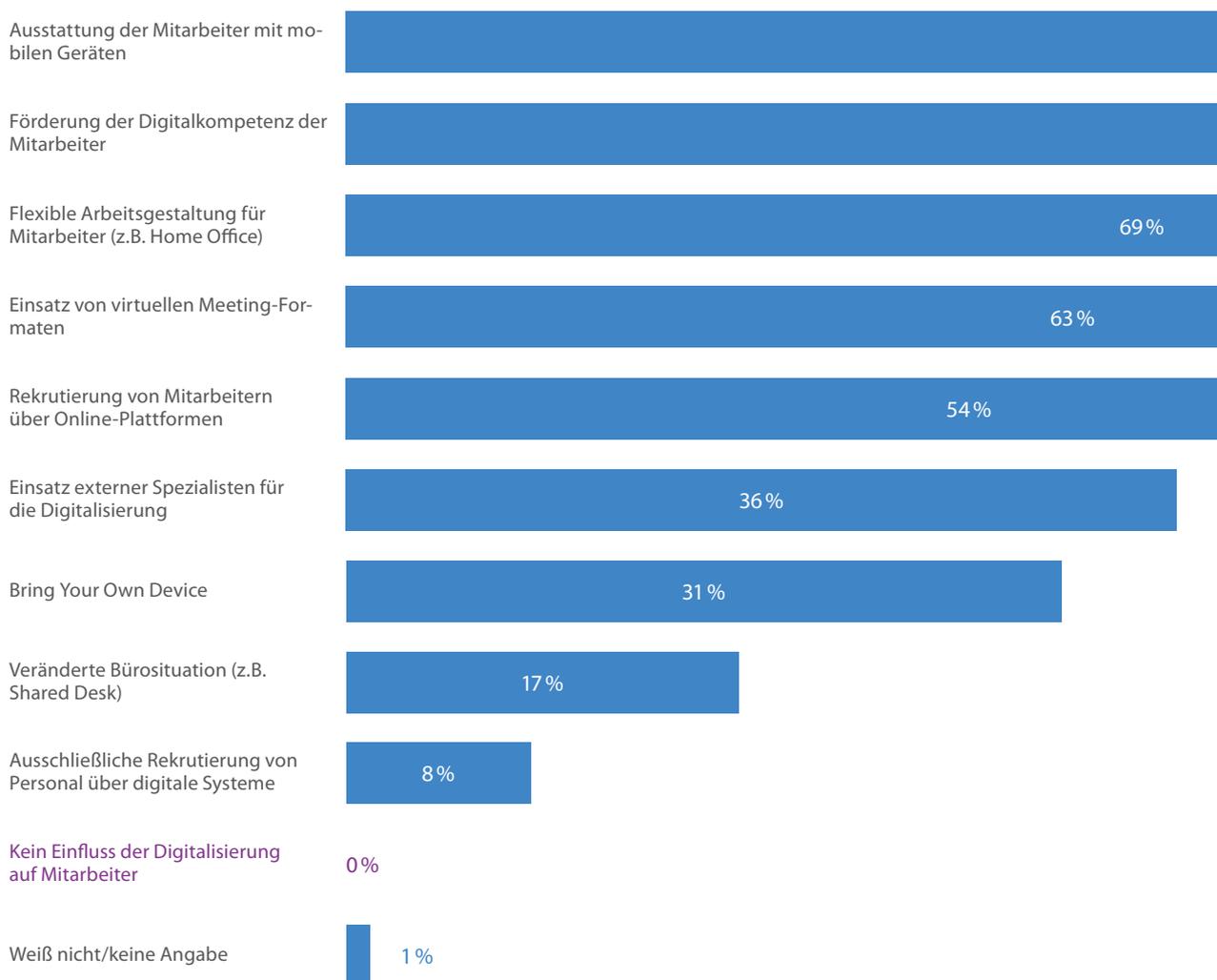
## 4.4 Arbeitswelt

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitsprozesse verändern sich auch die Rahmenbedingungen des Arbeitens. Neben Cloud-Computing, Social Media und Big Data spielen hier vor allem mobile Endgeräte eine große Rolle. Das Zusammenspiel dieser Technologien ermöglicht es Mitarbeitern, ihre Aufgaben nahezu an jedem Ort und zu jeder Zeit zu erledigen. Gleichzeitig führt die private Nutzung von Smartphones, Apps und Kurznachrichtendiensten dazu, dass Mitarbeiter ihre privaten IT-Gewohnheiten auch auf ihr berufliches Umfeld übertragen wollen.

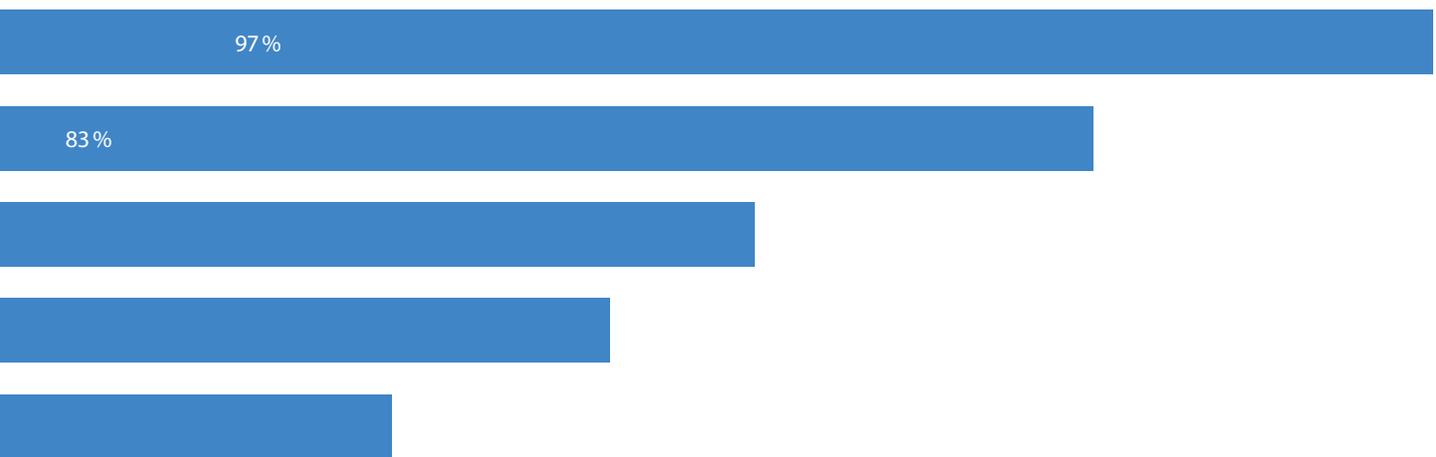
Nahezu alle Unternehmen statten ihre Mitarbeiter bereits mit mobilen Geräten wie Laptops, Smartphones oder Tablet-Computern aus (97 Prozent). Acht von zehn Unternehmen (83 Prozent) fördern gezielt die Digitalkompetenz ihrer Mitarbeiter, vor allem in den Branchen Chemie und Pharma (91 Prozent) und im Maschinen- und Anlagenbau (87 Prozent). Mehr als zwei Drittel bieten ihren Mitarbeitern darüber hinaus eine flexible Arbeitsgestaltung (69 Prozent). Virtuelle Meeting-Formate werden schon von knapp zwei Drittel der Unternehmen eingesetzt (63 Prozent).

### Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt

Nahezu alle Unternehmen statten ihre Mitarbeiter mit mobilen Geräten aus. Acht von zehn Unternehmen fördern die Digitalkompetenz ihrer Mitarbeiter und mehr als zwei Drittel bieten flexible Arbeitsgestaltung.



Auf externe Spezialisten zur Bewältigung des digitalen Wandels greifen Unternehmen selten zurück (36 Prozent). Auch wenn es um die Einbindung privater Mobilgeräte in die bestehende IT-Infrastruktur geht, agieren sie noch sehr zurückhaltend. Nur weniger als ein Drittel (31 Prozent) der befragten Unternehmen gestattet es Mitarbeitern, private Mobilgeräte für die Arbeit zu verwenden.



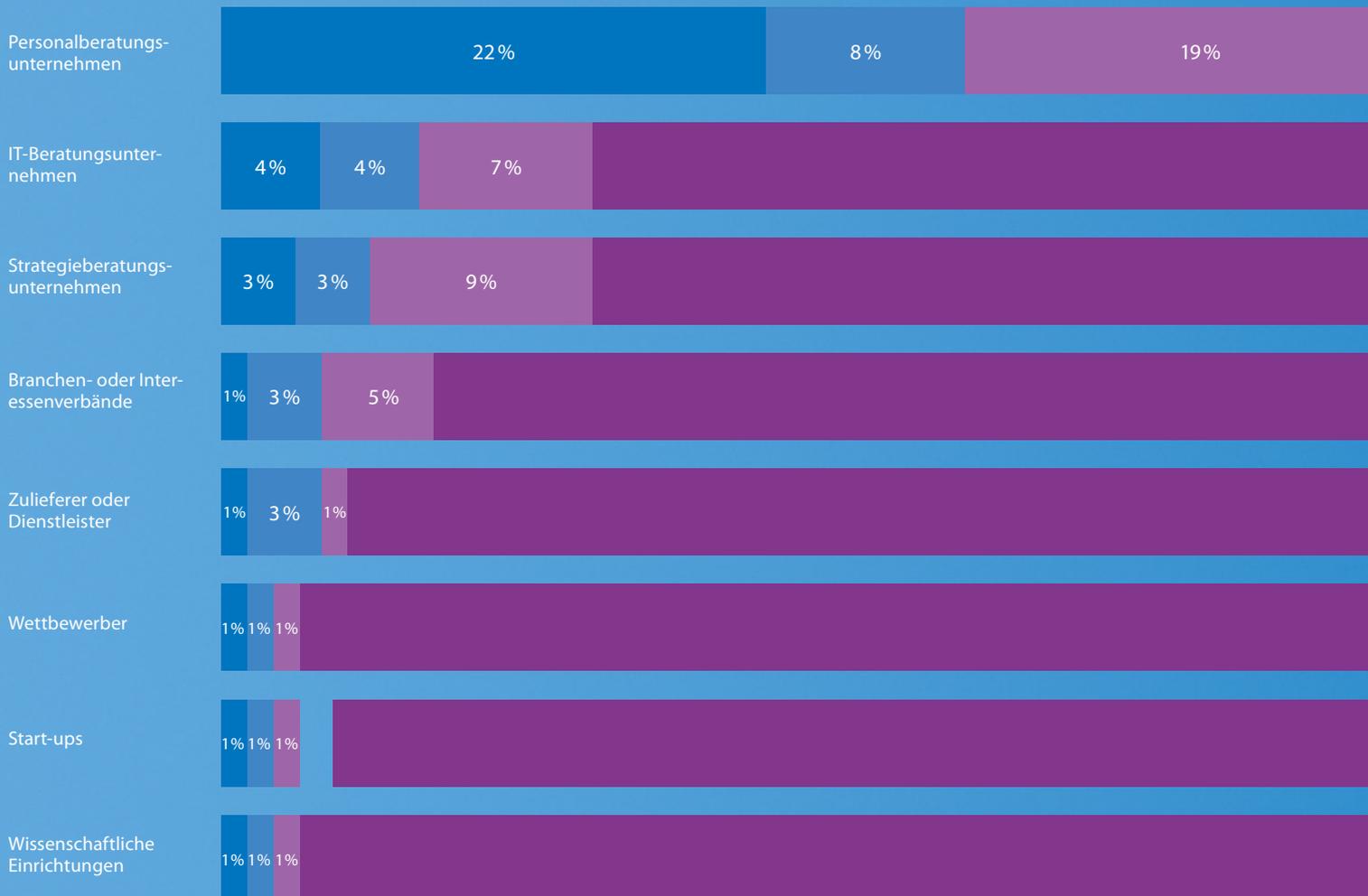
**Frage:** „Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für die Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze Ihres Unternehmens? Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?“; gekürzte Darstellung der Aussagen; Basis: alle Unternehmen (n=805); Mehrfachnennungen

Beim Thema Arbeit 4.0 kooperieren Unternehmen bisher am häufigsten mit Personalberatern (22 Prozent). Weitere 8 Prozent planen konkret eine derartige Zusammenarbeit, fast jedes fünfte Unternehmen (19 Prozent) diskutiert diese Option. Personalberater werden also auch in Zukunft gefragte Partner sein, wenn es um die Digitalisierung der Arbeitswelt geht.

Darüber hinaus kooperieren Unternehmen in diesem Themenbereich nur selten mit weiteren externen Partnern: Mehr als 80 Prozent sagen, dass eine Erweiterung des Umfelds für sie derzeit kein Thema ist.

### Zusammenarbeit bei der Digitalisierung der Arbeitswelt

Unternehmen arbeiten aktuell bei der Digitalisierung der Arbeitswelt am häufigsten (22 Prozent) mit Personalberatungsunternehmen zusammen, weitere 8 Prozent planen eine Zusammenarbeit.





■ Aktuelle Zusammenarbeit 
 □ Zusammenarbeit konkret geplant 
 ■ Zusammenarbeit diskutiert 
 ■ Zusammenarbeit derzeit kein Thema 
 ■ Weiß nicht/keine Angabe

**Frage:** „Arbeitet Ihr Unternehmen für die Digitalisierung der Arbeitswelt, d.h. in Bezug auf Ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze, bereits mit den folgenden möglichen externen Partnern zusammen bzw. plant oder diskutiert dies?"; Basis: alle Unternehmen (n=805); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 Prozent

## 5. Fazit und Empfehlungen





### **Zentrale Digitalstrategie definieren**

Nur jedes zweite deutsche Unternehmen hat die Digitalisierung derzeit als ein sehr wichtiges oder wichtiges strategisches Ziel auf der Agenda. Das entspricht fast exakt dem Anteil derjenigen Firmen, die über eine zentrale Strategie für die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung verfügen. Mehr als ein Viertel weist darüber hinaus in einzelnen Bereichen bereits Strategien für den Einsatz digitaler Technologien auf. Und fast ein Viertel aller Unternehmen hat gar keine Digitalstrategie.

### **Personelle Verantwortlichkeiten schaffen**

In den meisten Fällen werden Digitalisierungsprojekte von der IT-Abteilung oder dem CIO angestoßen. Darüber hinaus gibt es in den meisten Fällen keinen Chief Digital Officer (CDO), der Digitalisierungsprojekte initiiert, koordiniert und steuert. Daraus ergibt sich ein konkreter Handlungsbedarf: Die Digitalisierung sollte Teil der Unternehmensstrategie sein, also auf höchster Vorstandsebene verantwortet und entsprechend personell verankert werden.

### **Digitalisierung über optimierte Geschäftsprozesse hinausdenken**

Rund jedes zweite Unternehmen passt im Zuge der Digitalisierung bestehende Produkte und Dienstleistungen an oder setzt auf deren Individualisierung. Darüber hinaus erweitert gut jede dritte Firma ihr Portfolio um virtuelle oder digitale Leistungen. Hinsichtlich ihres übergeordneten Geschäftsmodells erkennen die Unternehmen bislang deutlich weniger Effekte als in den anderen untersuchten Bereichen (Marketing, Geschäftsprozesse, Arbeitswelt). Jedes sechste Unternehmen ist sogar der Ansicht, die Digitalisierung habe gar keinen Einfluss auf das Geschäftsmodell – ein Wert, der bei keinem anderen Umfragebereich so hoch ist. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Unternehmen in der digitalen Transformation eher eine Möglichkeit zur Optimierung interner Geschäftsprozesse sehen als eine Chance zur Veränderung von Geschäftsmodellen und Produkten. Daraus resultiert das Risiko, dass viele deutsche Unternehmen künftig an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen und gegenüber innovativeren Konkurrenten ins Hintertreffen geraten.

### **Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen**

Digitalisierung eröffnet große Chancen für das Geschäftsmodell von Unternehmen. Unter anderem durch die Möglichkeiten, Kunden direkt an der Pro-

duktentwicklung zu beteiligen und Waren und Dienstleistungen zeitnah und effizient zu individualisieren. Voraussetzung dafür ist eine strukturierte Auswertung von Unternehmens- und Kundendaten mithilfe von Big-Data- und Machine-to-Machine-Technologien. Zudem bietet bislang erst jedes fünfte Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen über Plattformen an. Jedes Unternehmen sollte zumindest prüfen, ob es Plattformen gibt, die für seine Zielgruppe und sein Segment relevant sind. Ehe sich neue Konkurrenten dieser Möglichkeiten bedienen.

### **Digitale Schlüsseltechnologien verknüpft einsetzen**

Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen haben soziale Netzwerke für externe Zwecke im Einsatz. Interne Netzwerke sind deutlich weniger verbreitet (45 Prozent). Knapp zwei Drittel nutzen Cloud-Lösungen und mehr als ein Drittel Big-Data-Lösungen. Allerdings kommen bisher nur bei jedem 20. Unternehmen alle vier abgefragten digitalen Schlüsseltechnologien integriert zum Einsatz. Wertvolle Synergien bleiben dadurch ungenutzt.

### **Digitale Schlüsseltechnologien bereichsübergreifend nutzen**

Viele digitale Möglichkeiten wie die Kundenansprache über soziale Medien, mobiles Marketing oder die Produktentwicklung per Crowdsourcing werden auf breiter Ebene mehrheitlich noch nicht genutzt. Dabei versprechen gerade sie eine neue Qualität der Kundenbindung durch direkte, wechselseitige Kommunikation und personalisierte, interessen- und bedarfsgerechte Ansprache. Immerhin nutzen viele Unternehmen den digitalen Fortschritt bereits für datenbasiertes Marketing – insbesondere die Auswertungen verschiedener Datenquellen und die Verwaltung von Kundendaten mit CRM-Software. Gleichwohl dürften auch hier vielfach Potenziale verschenkt werden, da nur gut jedes dritte Unternehmen bislang Big-Data-Lösungen einsetzt.

### **Vernetzung über Plattformen in Erwägung ziehen**

Ähnlich sieht es bei der Verbreitung von Plattformen für Lieferanten und Dienstleister aus. Die meisten Unternehmen vernetzen sich darüber nicht mit ihren Partnern. Damit verspielen sie mögliche Potenziale für neue, bessere und kosteneffizientere B2B-Beziehungen.







### Einsatz mobiler Unternehmenssoftware überprüfen

Relativ weit sind die Unternehmen hingegen in der Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen sowie in der Optimierung der Arbeitsumwelt. Wichtige Rollen spielen dabei eine flexible Arbeitsgestaltung, virtuelle Meeting-Formate und mobile Endgeräte. In diesem Zusammenhang überrascht es jedoch, dass nur etwa jedes zweite Unternehmen mobile Unternehmenssoftware einsetzt – schließlich erwarten viele Mitarbeiter, auch in ihrem Berufsalltag verstärkt (private) Mobilgeräte verwenden sowie zeitlich und örtlich flexibel auf Unternehmensressourcen zugreifen zu können.

### Kooperationen eingehen

IT-Beratungen zählen für Unternehmen zu den wichtigsten Partnern bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen. Gleichzeitig besteht hier das größte Interesse an einer zukünftigen Zusammenarbeit seitens der Unternehmen. Wenn es um Arbeit 4.0 geht, genießen Personalberatungen ein großes Vertrauen. Nur eine Minderheit nutzt bisher die Vorteile externer Partnerschaften bei der Digitalisierung des Marketings. Allerdings spielen externe Partner für einen nicht unerheblichen Teil der Unternehmen (für mindestens 40 Prozent in den einzelnen Bereichen) bei der Digitalisierung derzeit keine Rolle.

<b>Digitalisierung von/der ...</b>	<i>Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Geschäftstätigkeit und die Geschäftsmodelle aus?</i>	<i>Wo müssen deutsche Unternehmen ansetzen, um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten?</i>
	<b>- Status quo -</b>	<b>- Potenziale -</b>
... Geschäftsmodellen	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Veränderung von Produkten/Dienstleistungen</li><li>■ Geringe Verbreitung von Plattformen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kundenbeteiligung bei der Produktentwicklung</li><li>■ Datenbasierte Individualisierung von Produkten/Dienstleistungen</li><li>■ Prüfung der Relevanz von Plattformen</li></ul>
... Marketing/Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Starke Verbreitung von datenbasiertem Marketing</li><li>■ Geringer Einsatz von Marketingmaßnahmen für mobile Endgeräte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Überprüfung der Eignung von Social Media zur gezielten Kundenansprache</li><li>■ Verstärktes Mobile Marketing</li></ul>
... Geschäftsprozessen	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Fortgeschrittene Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen</li><li>■ Fokus auf die Optimierung von Prozessen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Vernetzung über Plattformen mit Lieferanten/Dienstleistern</li><li>■ Verstärkte Nutzung von Cloud- und Big Data-Lösungen</li></ul>
... Arbeitswelt	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Hoher Ausstattungsgrad mit mobilen Geräten</li><li>■ Zunehmende Flexibilisierung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Einführung mobiler Unternehmenssoftware</li><li>■ Rekrutierung externer Spezialisten</li></ul>

## **Ansprechpartner und Kontakt**

Die Studie wurde von der Bitkom Research GmbH im Auftrag von Tata Consultancy Services Deutschland GmbH erstellt.

### **Tata Consultancy Services Deutschland GmbH**

Tata Consultancy Services (TCS) ist ein weltweiter Anbieter von IT-Services, Beratungsleistungen und Geschäftslösungen, die global agierenden Unternehmen schnellen, nachhaltigen Nutzen eröffnen – und das mit einem guten Gefühl von Sicherheit. Das einzigartige Global Network Delivery Model™ von TCS beinhaltet ein beratungsorientiertes, integriertes Portfolio mit IT-, BPO-, IT-Infrastruktur-, Engineering- und Assurance-Services. Es gilt als Benchmark für exzellente Softwareentwicklung.

TCS gehört zur Tata Group, dem größten industriellen Mischkonzern Indiens, und verfügt über 353.000 hoch qualifizierte IT-Berater in 45 Ländern. Das Unternehmen erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Gesamtertrag in Höhe von 16,5 Milliarden US-Dollar (Stichtag: 31. März 2016). Es ist in Indien an der National Stock Exchange und der Bombay Stock Exchange notiert.

Ansprechpartner:

Doreen Schulze

Marketing Manager

Telefon: +49 69 78 70 22-0

E-Mail: [doreen.schulze@tcs.com](mailto:doreen.schulze@tcs.com)

Dr. Kay Müller-Jones

Leiter Global Consulting Practice

Telefon: +49 69 78 70 22-0

E-Mail: [germany.info@tcs.com](mailto:germany.info@tcs.com)

Weitere Informationen: [www.tcs.com](http://www.tcs.com).

### **Bitkom Research GmbH**

Bitkom Research bietet Marktforschung aus einer Hand – von der Beratung und Konzeption über die Durchführung von Feldstudien bis hin zur öffentlichkeitswirksamen Vermarktung der Ergebnisse. Wir liefern Daten und Analysen, die ITK-Anbieter und -Anwender in ihren Entscheidungen zur Geschäftsentwicklung sowie bei der Umsetzung von Marketing- und PR-Maßnahmen unterstützen. Die Bitkom Research GmbH ist ein Tochterunternehmen des Bitkom e. V. und analysiert seit vielen Jahren Fragestellungen rund um die digitale Wirtschaft. Zu unseren Kunden zählen mittelständische Unternehmen ebenso wie Global Player und öffentliche Auftraggeber.

Ansprechpartner:

Franz Grimm

Senior Projektmanager

Telefon: +49 30 275 76-560

E-Mail: [f.grimm@bitkom-research.de](mailto:f.grimm@bitkom-research.de)

Katja Hampe

Senior Projektmanagerin

Telefon: +49 30 275 76-545

E-Mail: [k.hampe@bitkom-research.de](mailto:k.hampe@bitkom-research.de)

Weitere Informationen: [www.bitkom-research.de](http://www.bitkom-research.de)





**IT Services**  
**Business Solutions**  
**Consulting**