



Unternehmen in Deutschland zwischen digitalem Aufbruch, Kulturwandel und neuen Herausforderungen

Studie zur digitalen Transformation 2018
im Auftrag der HypoVereinsbank
durchgeführt von der Technischen Universität München

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	4
Zusammenfassung	5
Ergebnisbericht	7
1 Aktueller Stand der Digitalisierung	7
2 Zusammenarbeit mit Startups	10
3 Kulturwandel	13
4 Innovation und neue Geschäftsmodelle	17
Über die Studie	20

Vorwort



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die digitale Revolution ist da. Smarte Technologien, Daten und künstliche Intelligenz sind nur einige Stichworte, die für eine Welt voller Innovationen stehen. Sie verändern schon heute die Art, wie wir leben, tiefgreifend. Immer mehr verstehen gerade auch etablierte Unternehmen in Deutschland, dass eine neue Ära beginnt – mit Herausforderungen, vor allem aber auch Chancen für alle. Um sie nutzen zu können, müssen sich Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt den digitalen Wandel konsequent zu eigen machen. Wir brauchen in allen Bereichen den Mut zur Veränderung, außerdem mehr Risikobereitschaft, Neugier und Experimentiergeist. Unternehmen benötigen geeignete Strategien für Neugeschäft und neue Geschäftsmodelle, zum Beispiel gezielte Investitionen oder strategische Kooperationen und Partnerschaften, etwa mit Startups. Darüber hinaus brauchen viele Unternehmen flexiblere und beweglichere Organisationsstrukturen genauso wie eine in die Zukunft gerichtete Unternehmenskultur, die den Wandel und das Sich-erneuern als dauerhaftes Leitmotiv im Unternehmen verankert.

Auch die HypoVereinsbank beschäftigt sich seit einigen Jahren mit den Folgen der Digitalisierung. Mit einer Reihe von Projekten will sie beispielsweise den nötigen Kulturwandel für das digitale Zeitalter vorantreiben. Sie will einen „digitalen Mindset“ unterstützen, in dem Arbeitnehmer, Führungskräfte und die Gesellschaft insgesamt die Chancen, die sich bieten, aktiv ergreifen.

Die vorliegende Digitalisierungsstudie bringt spannende Ergebnisse ans Licht. Sie helfen uns, uns ein Bild davon zu machen, wie Unternehmen in Deutschland die Digitalisierung angehen. Wo stehen sie, wie packen sie den Veränderungsprozess an? Welche Personalstrategien haben sie und wie gehen sie mit der Veränderung ihrer Geschäftsgrundlagen um? Die Situation von Startups und ihre Zusammenarbeit mit der „Old Economy“ hat die HypoVereinsbank dabei besonders interessiert. Schließlich hat die Bank vor einigen Jahren selbst ein Mentoring-Programm speziell für Gründerinnen ins Leben gerufen und begleitet seitdem jedes Jahr ausgewählte Startups mit Rat und Tat.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Gabriele Zedlmayer

Social Innovator und ehemals Chief Progress Officer bei der Hewlett-Packard Company

Einleitung

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft sowie neue digitale Technologien verändern das Verhalten von Unternehmen und Konsumenten. Angesichts dieser Entwicklung entstehen neuartige Geschäftsmöglichkeiten in allen Branchen und Unternehmensbereichen.

Der digitale Wandel ist entsprechend auch für Unternehmen in Deutschland eine der größten Herausforderungen. Durch neue Player und disruptive Geschäftsmodelle werden die Karten zurzeit neu gemischt – mit Chancen für alle, die jetzt handeln und den Kulturwandel aktiv anpacken. Mit Blick auf die Transformation ihrer Geschäftsprozesse und -modelle müssen Unternehmen „Mindsets“ verändern sowie eingefahrene Muster und Strukturen aufbrechen. Neue Geschäftsmodelle entstehen, die von etablierten Unternehmen sowie Startups gleichermaßen genutzt werden. Stichworte sind zum Beispiel „Smart Services“ oder „Solution Selling“.

Die vorliegende Digitalisierungsstudie 2018 will Antworten liefern auf die Frage, was dahinter steckt. Wie prägt das neue Zeitalter etablierte Unternehmen in Deutschland schon jetzt? Wie verändern sich dabei die Geschäftsmodelle? Wie verändern sich Talentstrategien und die Unternehmenskultur? Wie werden Innovationen geschaffen? Und welche Rolle spielt die Zusammenarbeit mit Startups?

Die Studie wurde von der Technischen Universität München im Auftrag der HypoVereinsbank durchgeführt. Befragt wurden dabei vor allem Geschäftsleitungen sowie Führungskräfte in mittleren Management-Positionen und auf Projekt- und Teamleiter-Ebene. Die Befragten arbeiten in etablierten Unternehmen, die zum größten Teil älter als 15 Jahre sind, über ein Drittel wurde sogar vor 1950 gegründet. Überwiegend sind es mittelgroße bis große Unternehmen aus den verschiedensten Branchen – knapp die Hälfte haben 100 bis 1.000 Mitarbeiter, die andere Hälfte über 1.000 Mitarbeiter. Fast jedes fünfte Unternehmen beschäftigt sogar über 10.000 Mitarbeiter.

Zusammenfassung der Ergebnisse

- 01 Die Digitalisierung ist in den deutschen Unternehmen angekommen.** Sie ist für die meisten strategisch wichtig. Die Befragten geben dabei an, dass die Digitalisierung intern deutlich fortgeschrittener ist als extern, zum Beispiel bei der internen Datenorganisation oder der internen Kommunikation. Bei nach außen gerichteten Themen wie der Kundenkommunikation oder dem Vertrieb gibt es eher noch Defizite.
- 02 Inkrementelle Innovation statt Disruption.** Deutsche Unternehmen betreiben die Digitalisierung eher aus dem laufenden Geschäft heraus, ohne das bestehende Geschäftsmodell aufzugeben und ohne geplante Zahlen und Erträge zu gefährden. Nur ein sehr kleiner Teil der Befragten sagt, dass sie disruptiv, das heißt schnell und zerstörerisch, vorgehen.
- 03 Bei der Technologie mitzuhalten, ist die größte Herausforderung.** Mit dem Ziel, insgesamt beweglicher und schneller zu werden, sehen die meisten Befragten den Schwerpunkt bei neuen digitalen Technologien und der Anpassung der IT-Systeme. Die meisten Teilnehmer glauben, dass es im IT-Bereich künftig die größten Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung gibt, zum Beispiel mit Blick auf die Akquise von Personal.
- 04 Großer Personaleinsatz für die Digitalisierung.** Wie wichtig Unternehmen die Digitalisierung nehmen, zeigt sich bei der Personalallokation: Unabhängig von der Größe sagen 39,6 % der Befragten, dass in ihrem Unternehmen mehrere Mitarbeiter bzw. sogar ein Team im Hauptjob für den Digitalisierungsprozess verantwortlich sind.
- 05 Die Zusammenarbeit mit Startups ist en vogue.** Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihr Unternehmen in irgendeiner Form mit Startups zusammenarbeitet. Die Intensität der Kooperationen variiert hierbei stark und reicht in ihrer Vielfalt von Startup-Events über Investitionen bis hin zu Akquisitionen. Das Modell, mit Blick auf die eigene Zukunft die Zusammenarbeit mit Startups anzustreben, ist also relativ weit verbreitet.
- 06 Gesucht werden: neues Denken und wichtige Trends.** Startups scheinen für viele der Befragten inzwischen als Ideen- und Inspirationsgeber wichtig zu sein. 43,3 % der Befragten geben als Grund dafür an, dass sie neue Denkweisen gewinnen möchten. Für 40,6 % der Unternehmen geht es auch darum, wichtige Trends frühzeitig zu erkennen.
- 07 Lieber Partnerschaften als enge Bindungen und Accelerators.** Als häufigste Form der Zusammenarbeit mit Startups geben die Befragten direkte Partnerschaften an, gefolgt von der Zusammenarbeit in unterschiedlichen Bereichen (z. B. gesellschaftlich, technologisch, geschäftlich). Seltener sind Kooperationen, bei denen die rechtliche Bindung zwischen Startup und etabliertem Unternehmen ausgeprägter ist, etwa durch Akquisitionen oder Joint Ventures. Accelerators oder Incubators scheinen insgesamt eine untergeordnete Rolle zu spielen.
- 08 Probleme bei der Zusammenarbeit von Startups und Etablierten gibt es auf beiden Seiten.** So sind unausgereifte Geschäftskonzepte, Unerfahrenheit und schlechte Qualifizierung ein häufiges Problem bei der Zusammenarbeit mit Startups. Andererseits gibt auch ein Fünftel der Befragten an, dass ihr Unternehmen selbst Schwierigkeiten hat, Startups in ihr bestehendes Innovationsmanagement zu integrieren. Kulturelle Unterschiede spielen laut den Befragten dagegen keine große Rolle.

09 IT-Fachkräfte sind entscheidend und entsprechend begehrt. Im Talent-Management der Unternehmen klaffen Anspruch und Wirklichkeit oft weit auseinander: Während über 70 % der Befragten sagen, dass die IT-Fachkräfte künftig ausschlaggebend sein werden, findet nur ein Viertel (25,6 %), dass man hier schon gut aufgestellt ist bzw. im eigenen Unternehmen bereits ausreichend IT-Personal vorhanden ist.

11 Unternehmen wollen die eigenen Mitarbeiter fit machen für den digitalen Wandel. Sie sehen den größten Veränderungsbedarf tendenziell eher bei den bestehenden Mitarbeitern als beim Recruiting. An Bedeutung gewinnen im Talent-Management angesichts dessen vor allem die Personalentwicklung, Weiterbildung und Trainings sowie die Mitarbeitermotivation.

13 Viele Unternehmen beziehen Kunden noch nicht in die Entwicklung digitaler Produkte oder Dienstleistungen ein. Anders als bei den „digitalen Stars“ und konkurrierenden Startups könnte die Produktentwicklung so an den Kundenbedürfnissen vorbeigehen. Die Kundenmeinung wird zwar berücksichtigt, aber – im Gegensatz zu vielen Unternehmen der Digitalwirtschaft – erst am Ende des Produktentwicklungsprozesses.

10 Deutsche Unternehmen halten sich auch im digitalen Zeitalter für attraktive Arbeitgeber. Sie wollen mit einem spannenden Arbeitsumfeld bei den begehrten IT- oder Technologiefachkräften punkten. Viele Unternehmen nennen darüber hinaus auch gute Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (41,4 %) und eine gute Bezahlung (39,8 %) als besonderes Attraktivitätsmerkmal.

12 Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Kulturwandels ist meist vorhanden, eine konsequente Strategie und Umsetzung scheinen jedoch zu fehlen. Die meisten Befragten geben an, dass es Vertrauen, Selbstständigkeit, Autonomie und Freiraum am Arbeitsplatz gibt. Gleichzeitig haben Regeln und Prozeduren trotzdem einen hohen Stellenwert in der Unternehmenskultur. Auch gibt nur etwa ein Drittel der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen fehlerbasiertes Lernen ermutigt wird, bei knapp einem Drittel scheint das explizit nicht gewünscht zu sein.

14 Open Innovation wird als Innovationsstrategie nur wenig gelebt. Etwa die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihre Unternehmen Innovationen nach wie vor eher durch interne Forschung und Entwicklung schaffen. Nur ein geringer Teil der Befragten sagt, dass ihr Unternehmen Innovationen in Kooperation mit Startups entwickelt oder Open Innovation betreibt.

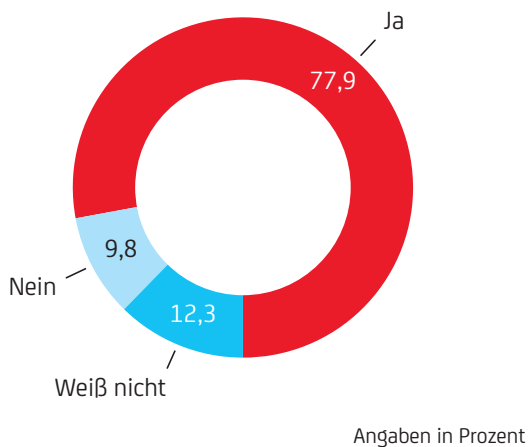
Ergebnisbericht

1 | Aktueller Stand der Digitalisierung

Die Digitalisierung ist in Deutschland angekommen. Angesichts der breiten Aufmerksamkeit für die Digitalisierung ist es kein Wunder, dass die Digitalisierung für die meisten Unternehmen strategisch wichtig geworden ist. Die meisten Befragten geben dabei an, dass die Digitalisierung intern deutlich fortgeschrittener ist als extern. Das heißt, bei Themen wie beispielsweise Datenorganisation oder interner Kommunikation ist man weiter als etwa in der Kundenkommunikation oder im Vertrieb. Dabei sind sich die allermeisten Unternehmen bewusst, dass in der Digitalisierung die Zukunft liegt: Acht von zehn Befragten, deren Unternehmen schon mehr oder weniger mit Digitalisierung zu tun haben, geben an, dass die Unternehmen die Digitalisierung weiter vorantreiben. Entsprechend haben sie vor, in naher Zukunft ihre Produkte und Dienstleistungen weiter zu digitalisieren (z. B. über Plattformen, Online-Shops) | [Grafik 01](#).

Grafik 01

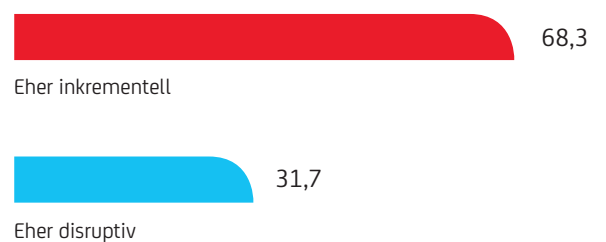
Hat Ihr Unternehmen in naher Zukunft vor, Produkte oder Dienstleistungen wie z. B. Plattform, Online-Shop etc. (noch weiter) zu digitalisieren?



Unternehmen gehen inkrementell statt disruptiv vor. Deutsche Unternehmen betreiben die Digitalisierung eher aus dem bestehenden Geschäft heraus, ohne das gewohnte Geschäftsmodell aufzugeben. So sagen mehr als zwei Drittel der Befragten, die bereits mit dem Digitalisierungsprozess begonnen haben, dass sie die digitale Transformation im Unternehmen eher inkrementell (d. h. schrittweise und langsam) angehen. Nur ein sehr kleiner Teil gibt an, dass ihr Unternehmen disruptiv (d. h. schnell und zerstörerisch) vorgeht. Es zeigt sich, dass Unternehmen einen schwierigen Balanceakt schaffen müssen: Einerseits müssen sie bestehende Ziele erreichen, ohne Mitarbeiter oder bereits getätigte Investitionen zu gefährden – andererseits sind sie getrieben von der disruptiven Kraft der „Digitalen Stars“, mit denen sie als Etablierte mithalten müssen | [Grafik 02](#).

Grafik 02

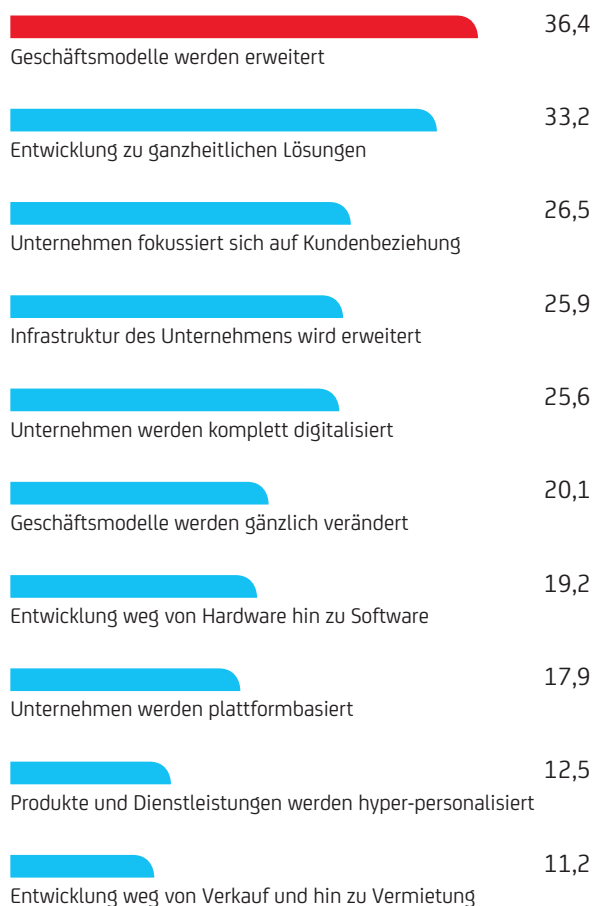
Wie schätzen Sie den Digitalisierungsprozess in Ihrem Unternehmen hinsichtlich der aktuellen Vorgehensweise ein?



Aber auch wenn Unternehmen die Anpassung des Geschäftsmodells nicht als dringlichste Aufgabe sehen, geht rund ein Drittel der Befragten davon aus, dass sich die Geschäftsmodelle im Rahmen der Digitalisierung zumindest erweitern werden. Immerhin jeder Fünfte glaubt, dass sich das Geschäftsmodell des Unternehmens gänzlich verändert. Fast ebenso viele glauben, dass sich ihre Produkte weg von Hardware hin zu Software entwickeln | [Grafik 03](#).

Grafik 03

Wie wird sich die Digitalisierung auf Ihr Unternehmen bzw. Ihr derzeitiges Geschäftsmodell auswirken?
Mehrfachauswahl möglich*

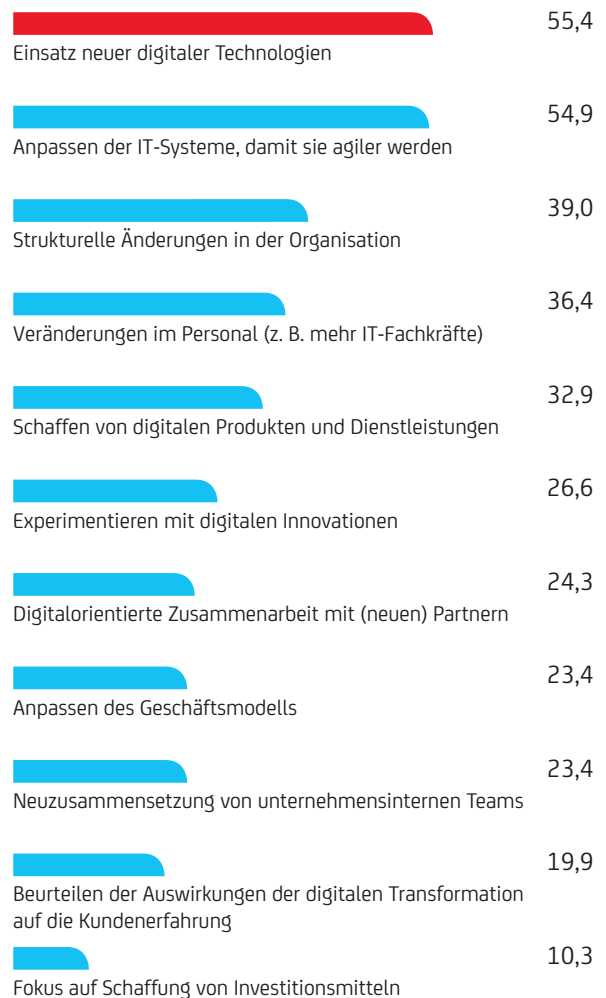


Angaben in Prozent

Technologie ist entscheidend, aber auch alles andere steht auf dem Prüfstand. Unternehmen, die den Digitalisierungsprozess begonnen haben, denken zumeist an die Technik. Mit dem Ziel, insgesamt agiler zu werden, legen die meisten den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf neue digitale Technologien und die Anpassung ihrer IT-Systeme | [Grafik 04](#). Die meisten Teilnehmer glauben, dass es im Bereich IT auch die größten Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung gibt oder geben wird. Danach gefragt, was etablierte Unternehmen beachten sollten, um in der heutigen, von der Digitalisierung geprägten Wirtschaft (Digitale Ökonomie) Erfolg zu haben, geben die Befragten am häufigsten an, dass eine bessere Planung, höhere Datensicherheit und eine allgemein bessere Aktualität besonders wichtig sind.

Grafik 04

Was macht oder hat Ihr Unternehmen gemacht, um den Digitalisierungsprozess zu beginnen?
Mehrfachauswahl möglich*



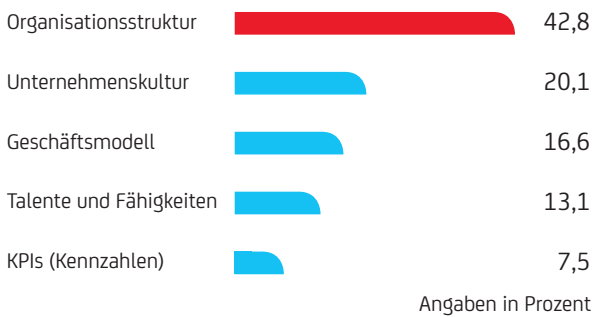
Angaben in Prozent

Die Befragten nennen zu starre Organisationsstrukturen als größtes Hindernis für Unternehmen auf dem Weg ins digitale Zeitalter. So meinen mehr als 40 % der Befragten, dass die Organisationsstruktur das Wichtigste ist, was Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern müssen. Damit angesprochen ist auch der nötige Kulturwandel in vielen Unternehmen – weg von hierarchischen in agile, offene Arbeits- und Innovationsformen, die Wandel und Erneuerung erleichtern | [Grafik 05](#).

Grafik 05

Was ist das Wichtigste, das Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern müssen?*

Ranking von Begriffen



Umsetzungsstrategien und Erfolgsmessung. Wie ernst Unternehmen die Digitalisierung nehmen, zeigt sich in der personellen Ausstattung. Fast vier von zehn der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen mehrere Mitarbeiter bzw. ein Team im Hauptjob für den Digitalisierungsprozess verantwortlich sind | [Grafik 06](#).

Grafik 06

Wer ist in Ihrem Unternehmen für den Prozess der Digitalisierung verantwortlich?*

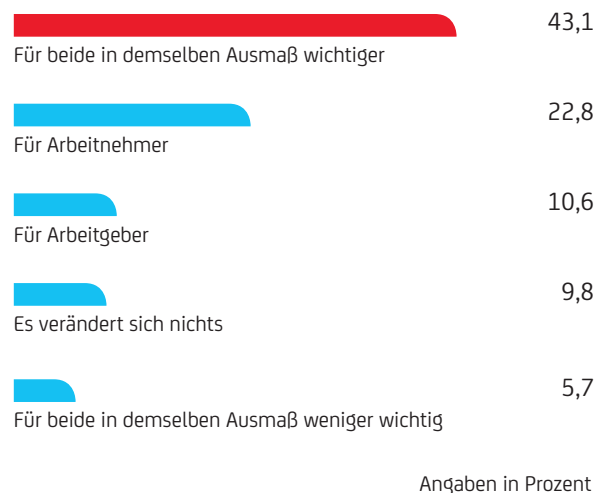


Bei den Arbeitsmethoden stehen Design-Thinking (19 %), der so genannte Business-Model-Canvas (17 %) und Experiment-Boards (12 %) ganz oben. Sie sind laut Angaben der Befragten die Methoden, die in den Unternehmen am häufigsten beim Digitalisierungsprozess verwendet werden. Wenn es darum geht, den Erfolg digitaler Geschäftsmodelle und den Fortschritt der Digitalisierung zu messen, gibt über die Hälfte der Befragten (53 %) die Kundenzufriedenheit als wichtigste Kennzahl (KPI) an. Zur Erfolgsmessung werden aber auch andere, klassische Indikatoren herangezogen, etwa Umsatzerlöse, Kundenprofitabilität und der Return on Invest (ROI) bei Marketing-Ausgaben.

Sozialpartnerschaften sind weiterhin gefragt. Fast drei Viertel der Befragten (71,5 %) finden Sozialpartnerschaften nach wie vor wichtig. 43,1 % der Befragten gehen davon aus, dass Sozialpartner vor dem Hintergrund der Digitalisierung für die Arbeitnehmer und die Arbeitgeber in gleichem Maße wichtiger werden. Rund jeder fünfte Befragte (22,8 %) meint, dass Sozialpartner künftig eher für Arbeitnehmer als für Arbeitgeber wichtiger werden. Lediglich ein kleiner Teil der Befragten meint, dass sich nichts verändern wird (9,8 %) | [Grafik 07](#). Immerhin ungefähr ein Viertel der Befragten (25,6 %) empfindet Gewerkschaften eher als Gegner. 43,5 % meinen außerdem, dass sich die Wichtigkeit der Gewerkschaften vor dem Hintergrund der Digitalisierung stark verändern wird.

Grafik 07

Werden Sozialpartner im Rahmen der Digitalisierung für Arbeitnehmer oder Arbeitgeber wichtiger?*



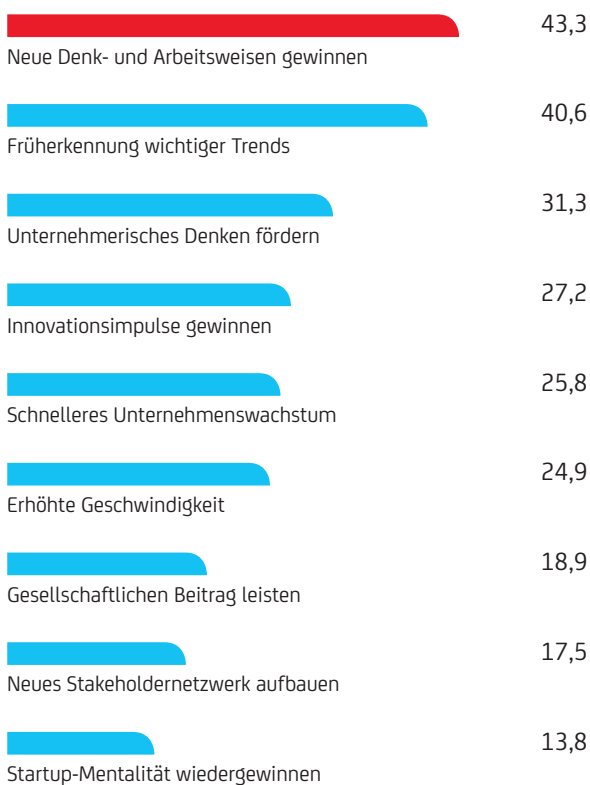
2 | Zusammenarbeit mit Startups

Etablierte Unternehmen („Old“ Economy) und Startups („New“ Economy) suchen in den letzten Jahren vermehrt die Zusammenarbeit. Die Digitalisierung verstärkt diesen Trend, weil auf Seiten der Old Economy der Innovationsdruck wächst. Beide Unternehmensformen haben Stärken, die für eine Zusammenarbeit wertvoll sein können. Während Startups leichter „out-of-the-box“ denken können, haben die Etablierten eingespielte Prozesse, funktionierende Vertriebskanäle und insgesamt mehr Ressourcen. Wie sieht die Zusammenarbeit mit Startups also bei den Unternehmen aus? Was sind die Erwartungen, welche Herausforderungen gibt es?

Grafik 08

Was waren oder sind die Gründe für eine Zusammenarbeit mit Startups?

Mehrfachauswahl möglich*



Angaben in Prozent

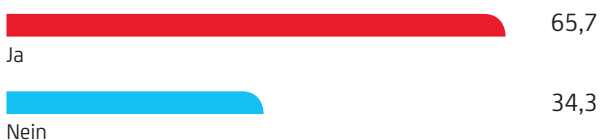
Die Zusammenarbeit mit Startups ist weit verbreitet. Die gute Nachricht: Über die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihr Unternehmen in irgendeiner Form mit Startups zusammenarbeitet. Das heißt: Das Modell, die Zusammenarbeit mit Startups zu suchen, ist weit verbreitet. Im Umkehrschluss ist aber auch festzustellen, dass 34,3 % angeben, keine Zusammenarbeit mit Startups zu haben, und fast ein Viertel gibt an, dass dies auch in Zukunft nicht geplant ist. Immerhin drei von zehn Befragten, deren Unternehmen mit Startups zusammenarbeiten, geben an, dass sie die Kooperation mit Startups mit Hilfe externer Expertise angehen. Dabei verlassen sie sich z. B. auf Empfehlungen (38 %) oder Beratung (36 %).

Die Suche nach neuem Denken und Trends ist der wichtigste Grund für die Zusammenarbeit. Offenbar sind Startups für viele Unternehmen eine Art „Jungbrunnen“. 43,3 % der Befragten, deren Unternehmen bereits mit Startups zusammengearbeitet haben, geben an, dass sie mit Startups zusammenarbeiten, weil sie neue Denkweisen gewinnen möchten. Für 40,6 % der Befragten geht es auch darum, wichtige Trends frühzeitig zu erkennen. Neues unternehmerisches Denken ist aus Sicht von knapp einem Drittel der Befragten (31,3 %) ausschlaggebend, jeweils einem Viertel geht es darüber hinaus um Impulse für Innovation, schnelleres Wachstum und eine insgesamt höhere Geschwindigkeit | Grafik 08.

Wie Zusammenarbeit funktioniert: direkte Partnerschaften statt Accelerators und Incubators. Die häufigste Form der Zusammenarbeit sind direkte Partnerschaften mit 24,8 %, gefolgt von der individuellen Zusammenarbeit in unterschiedlichen Bereichen (20,3 %). Knapp jeder fünfte Befragte (18,7 %) gibt an, dass die Zusammenarbeit über die Bereitstellung von Ressourcen durch das etablierte Unternehmen läuft. Das können etwa Räume, Personal oder Produktions-Knowhow sein. Seltener, aber in Summe immer noch relativ weit verbreitet, sind Kooperationen, bei denen die rechtliche Bindung zwischen Startup und etabliertem Unternehmen ausgeprägt ist, etwa durch getätigte Investitionen (15,4 %), Akquisitionen (13,3 %) oder Joint-Ventures (10,3 %). Interessant ist, dass Einrichtungen wie Accelerators oder Incubators, um die in der medialen Öffentlichkeit in den letzten Jahren ein Hype entstanden ist, für die Zusammenarbeit eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen (je 4 %) | Grafik 09.

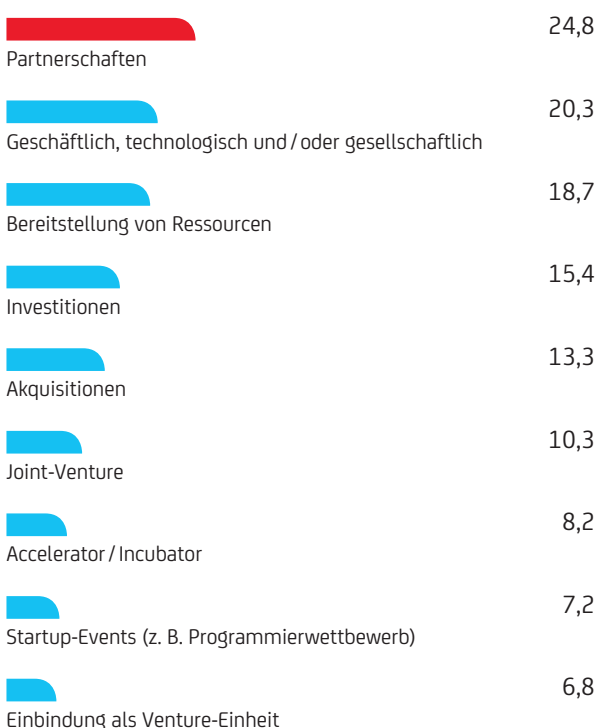
Grafik 09

Besteht eine Zusammenarbeit mit Startups?



Welche Formen der Zusammenarbeit mit Startups sind in Ihrem Unternehmen bereits vorhanden?

Mehrfachauswahl möglich*



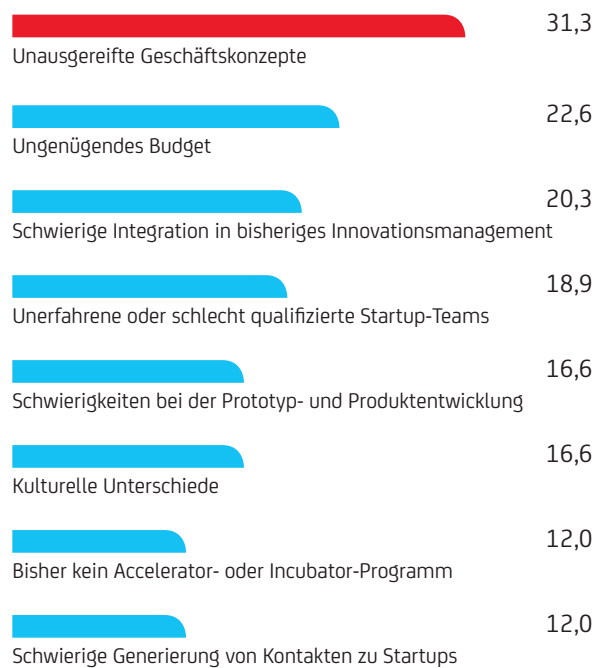
Angaben in Prozent

Risiken und Probleme auf beiden Seiten behindern die Zusammenarbeit mit Startups. Bei der Zusammenarbeit von Etablierten und Startups sind Probleme auf beiden Seiten zu finden. So sind für 31,3 % der Befragten, deren Unternehmen bereits mit Startups zusammengearbeitet haben, unausgereifte Geschäftskonzepte das größte Problem bei der Zusammenarbeit mit Startups. Auch die Unerfahrenheit und schlechte Qualifizierung der Startup-Teams wird von etwa einem Fünftel der Befragten (18,9 %) bemängelt, während ebenso viele der Befragten meinten, dass ihr Unternehmen Schwierigkeiten hat, das Startup in das eigene Innovationsmanagement zu integrieren. Und für rund ein Fünftel der Befragten (22,6 %) ist auch die Finanzierbarkeit der Zusammenarbeit bzw. das ungenügende Budget ein Problem. 16,6 % der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen schlechte Erfahrungen mit den kulturellen Unterschieden zwischen etabliertem Unternehmen und Startup gemacht hat | Grafik 10.

Grafik 10

Welche Probleme gab es bei der Zusammenarbeit mit Startups bisher?

Mehrfachauswahl möglich*



Angaben in Prozent

Was die Risiken angeht: Unterschiedliches Management und inkompatible Prozesse zwischen Unternehmen und Startup könnten die größten Risiken bei der Integration eines Startups in ein Unternehmen sein. Aber auch langwierige Datenschutzdiskussionen (21,5 %), Probleme mit dem Top-Management des Unternehmens (19,6 %) und die Inkompatibilität von IT-Lösungen (18,9 %) gehören für jeweils etwa ein Fünftel der Befragten zu den größten Risiken.

Etablierte Unternehmen müssen sich vorbereiten. Immerhin rund ein Drittel der Befragten (34,3 %) geben an, dass ihr Unternehmen bisher nicht mit Startups zusammengearbeitet. Als Grund wird häufig genannt, dass es bisher andere Prioritäten gibt. Danach gefragt, welche Rahmenbedingungen verändert werden müssten, damit eine Zusammenarbeit mit Startups sinnvoll ist, fordert fast ein Drittel von ihren Unternehmen eine allgemein größere Aufgeschlossenheit. Über ein Fünftel wünscht sich mehr Vertrauen gegenüber Startups. Etwa jeder sechste Befragte (16,6 %) hält eine moderne Infrastruktur oder gar einen vollständigen Kulturwandel (14,2 %) für eine Voraussetzung.

Was Startups von der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen erwarten

Um die Perspektive der Startups zu verstehen, wurden im Rahmen der Studie Interviews mit zehn ausgewählten Gründerinnen und Gründern geführt. In erster Linie ging es darum zu erfahren, welche Voraussetzungen aus Sicht von Startups gegeben sein müssen, damit eine Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen funktioniert. Ein besonderes Merkmal ist für Startups ihre Unternehmenskultur, so die Gründer. Sie unterscheidet sich von der Kultur in etablierten Unternehmen. Genannt werden zum Beispiel das freundschaftliche sowie familiäre Miteinander, flache Hierarchiestufen sowie offene und flexible Arbeitsbedingungen.

Selbstbewusste Innovatoren

Einige Gründer finden, dass Startups den etablierten Unternehmen bei der Entwicklung von erfolgreichen Innovationen voraus sind. Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen beziehen sie beispielsweise direkt zu Beginn der Produktentwicklung Kundendaten mit ein und testen ihr Produkt mithilfe der MVP-Methode am Kunden („Minimal Viable Product“: Dabei geht es darum, ein Produkt möglichst schnell und nur mit den nötigsten Funktionen zu bauen und zu testen).

Mehr Einsatz, Vertrauen und Risikofreude gefordert

So manches Startup äußert sich sehr selbstbewusst: Demnach ist die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups zwar eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Für etablierte Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit Startups aus Sicht der Befragten allerdings noch gewinnbringender als für das Startup selbst, weil etablierte Unternehmen nur so am Markt mit den Konkurrenten mithalten könnten, so eine Aussage. Damit verbunden ist die Forderung, etablierte Unternehmen müssten sich deshalb noch mehr bemühen, positiv zur Zusammenarbeit mit Startups beizutragen. Es wird gefordert, dass etablierte Unternehmen den Vorreitern der Digitalisierung naheifern sollen, indem sie offener an Startups herangehen und ihnen sowie ihren Lösungen mehr vertrauen. Dabei wird unter anderem kritisiert, dass Fehlerkultur und Risikofreude in deutschen Unternehmen deutlich zu kurz kommen. Die meisten Startups arbeiten bereits ab dem Zeitpunkt ihrer Gründung mit etablierten Unternehmen zusammen, einige Startups werden auch erst mithilfe etablierter Unternehmen gegründet. Unternehmen, die eine Zusammenarbeit mit Startups planen, sollten folglich schneller werden und die Neugründungen im gewünschten Markt gezielt und kontinuierlich beobachten.

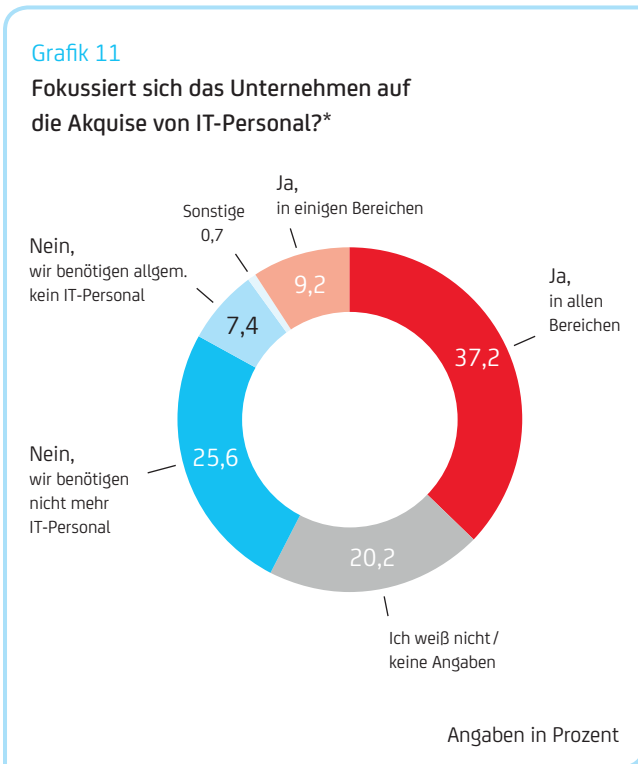
Schnelligkeit und geeignete Ansprechpartner

Etablierte Unternehmen sollten außerdem ihre Entscheidungsgeschwindigkeit erhöhen, damit agile Startups nicht aufgehalten werden und dadurch Schwierigkeiten bekommen. Startups suchen also Partner, die sie weiterbringen, und nicht jemanden, der sie bremst. Vor allem die richtige Besetzung der Schnittstelle in Unternehmen spielt dabei für Startups anscheinend eine bedeutende Rolle. Neben einer offenen und freundschaftlichen Beziehung zum Ansprechpartner ist für Startups die fachliche Kompetenz entscheidend. Auch wenn bei den Ergebnissen der Online-Umfrage kulturelle Unterschiede nicht als die größten Hürden für die Zusammenarbeit gesehen wurden, zeigen die Aussagen der Gründerinnen und Gründer, wo die Hürden liegen können. So ist die in mehrfacher Hinsicht vorhandene Kluft zwischen Etablierten und Startups ein Problem. Sie betrifft vor allem das technische Vokabular und den Umgang untereinander. So wünschen sich die Gründer, dass beide Seiten noch mehr aufeinander zugehen, um ein erfolgreiches Miteinander sicherzustellen.

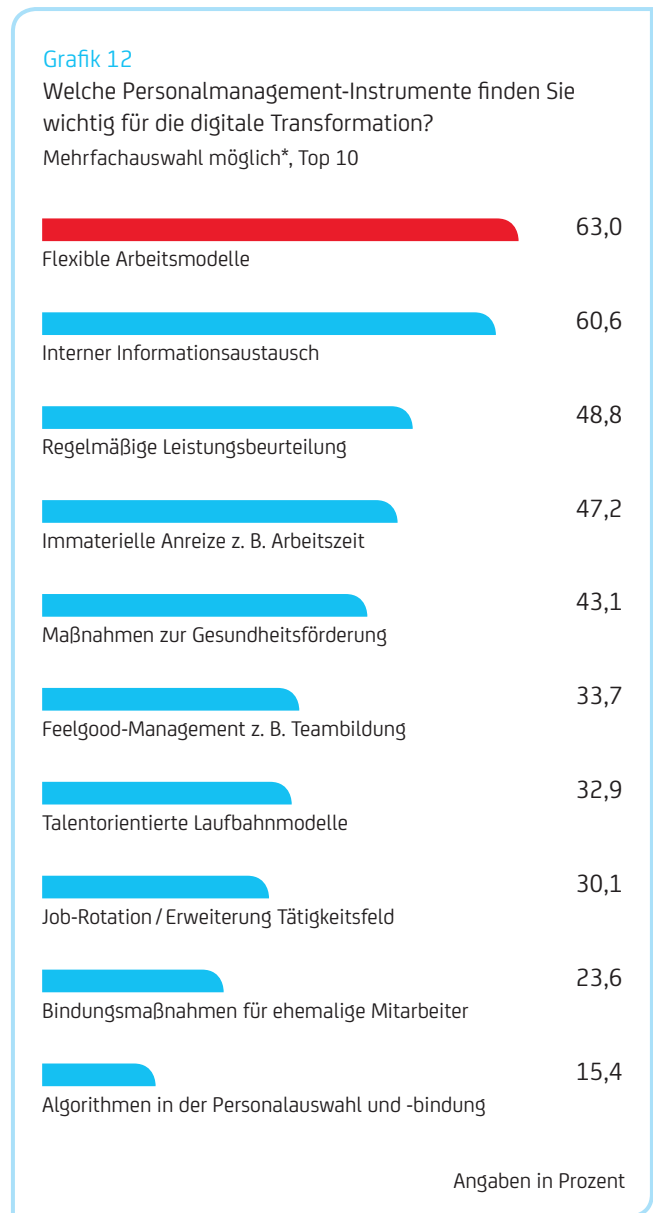
3 | Kulturwandel

Um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können, passen Unternehmen mehr denn je ihre Organisation an. Dabei reicht es nicht aus, bei einzelnen Arbeitsabläufen, Abteilungsstrukturen oder strategischen Leitlinien Anpassungen vorzunehmen. Getrieben durch die Digitalisierung entsteht eine neue Arbeitswelt, in der sich die Rahmenbedingungen verändern, Unternehmensstrukturen auflösen, Branchengrenzen verschwinden. Viele Jobbeschreibungen von morgen kennen wir heute noch gar nicht. Auch das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern wandelt sich tiefgreifend: So werden gut ausgebildete Fachkräfte sich künftig eher firmenübergreifenden Netzwerken zugehörig fühlen als dem eigenen Unternehmen. Entsprechend lehnen sie starre Hierarchien ab. Weiterbildung und Bildung müssen mehr und mehr mit dem raschen technologischen Wandel Schritt halten.¹

Somit betreiben viele etablierte Unternehmen einen Kulturwandel, mit dem sie den digitalen Wandel begleiten. Sie wollen bestehende „Mindsets“ verändern, alte Muster und Strukturen aufbrechen und Mitarbeiter fit für das digitale Zeitalter machen. In der vorliegenden Studie haben wir deshalb die etablierten Unternehmen zu diesem Kulturwandel befragt und wollten wissen: Welche Talentstrategien setzen sie ein? Und wie gehen sie die Veränderung ihrer Unternehmenskultur insgesamt an?



Personal- und Talentstrategien: Weiterhin gute Zeiten für IT-Fachkräfte? Welche Fachkräfte werden für das Gelingen der Digitalisierung besonders wichtig sein? Hier haben die Befragten aus den etablierten Unternehmen eine klare Meinung: Über 70 % sagen, dass – erwartungsgemäß – die IT-Fachkräfte ausschlaggebend sein werden. Unter IT-Fachkräften werden unter anderem Informatiker, Programmierer und Wirtschaftsingenieure verstanden. Mehr als ein Drittel der Befragten gibt an, dass ihr Unternehmen sich auf die Akquise von IT-Personal fokussiert, und zwar in allen Bereichen | Grafik 11. Entsprechend finden nur gut 50 % der Befragten, dass in ihrem Unternehmen bereits ausreichend IT-Personal vorhanden ist. Die Herausforderung, IT-Kräfte zu rekrutieren, wird also auch künftig bestehen und voraussichtlich noch größer werden.



¹ Universität St. Gallen et al. (2015): Arbeit 4.0 – Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen; PricewaterhouseCoopers (2012): Millennials at work – Reshaping the workplace; Bertelsmann Stiftung (2016): 2050: Die Zukunft der Arbeit

*Fehlende Prozentpunkte zu 100 %: „Sonstige“, „Ich weiß nicht / Keine Angabe.“ Auch durch Rundungen kann es zu Abweichungen von 100 % kommen.

Spannende Aufgaben und gute Entwicklungsmöglichkeiten machen Arbeitgeber attraktiv. Über die Hälfte der Befragten (53,3 %) glaubt, dass ihr Unternehmen mit einem spannenden Arbeitsumfeld bei den begehrten IT- oder Technologiefachkräften punkten kann. Allerdings werden auch gute Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (41,1 %) und eine gute Bezahlung (39,8 %) von vielen als Attraktivitätsmerkmal im eigenen Unternehmen genannt. Danach gefragt, welche Personalmanagement-Instrumente bei der digitalen Transformation wichtig sind, wählen fast zwei Drittel der Befragten (63 %) „flexible Arbeitsmodelle“ auf Platz 1. Auch der interne Informationsaustausch, also zum Beispiel wie bereichsübergreifend zusammengearbeitet wird oder welche Infrastruktur dafür genutzt wird, wird als wichtiges Personalmanagement-Instrument angesehen. Immerhin noch etwa 40 % der Befragten geben Maßnahmen zur Gesundheitsförderung als wichtiges Instrument an, was den in der allgemeinen Wahrnehmung gestiegenen Bedarf an Angeboten rund um das Thema Gesundheit bestätigt | [Grafik 12](#).

Weiterbildung ist entscheidender Faktor. In der Tendenz scheinen die Befragten den Veränderungsdruck beim Talentmanagement eher intern – also bei den bestehenden Mitarbeitern – als extern – also mit Blick auf neue Mitarbeiter – zu sehen. Fast die Hälfte der Befragten (48,8 %) glaubt, dass im Talentmanagement vor allem Personalentwicklung und Trainings an Bedeutung zunehmen werden, gefolgt von stärkerer Mitarbeitermotivation. Ein verstärktes Personalmarketing wird hingegen nur von knapp einem Drittel (30,8 %) als wichtig gesehen | [Grafik 13](#).

Grafik 13

Welche Bereiche im Talent-Management haben sich bzw. werden sich im Zuge der Digitalisierung am stärksten verändern?

Mehrfachauswahl möglich*



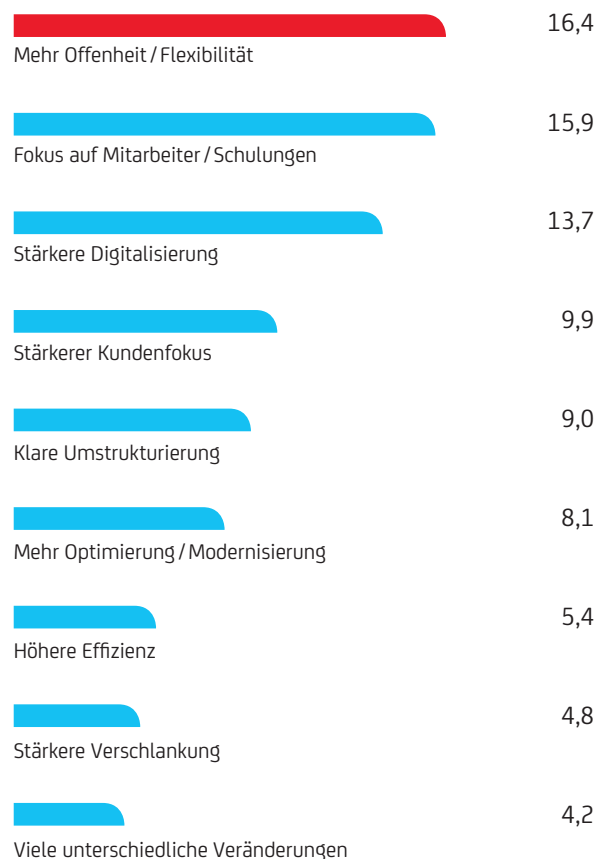
Angaben in Prozent

Veränderungen der Unternehmenskultur: Mehr Flexibilität, Mitarbeiterfokus, Einsatz digitaler Technologien. Dass viele verschiedene Aspekte des Kulturwandels als wichtig eingeschätzt werden, zeigt sich, wenn man die Studienteilnehmer danach fragt, wie sich die Unternehmenskultur angesichts der Digitalisierung verändern muss. Am häufigsten wird genannt, dass die eigene Unternehmenskultur viel offener und flexibler werden muss (16,4 %), mit Fokus auf die Mitarbeiter inkl. Schulungen (15,9 %). Doch auch ein stärkerer Kundenfokus, eine stärkere Digitalisierung und insgesamt mehr Klarheit bei den Umstrukturierungen werden häufig genannt | [Grafik 14](#).

Grafik 14

Wie sollte sich die Unternehmenskultur verändern?

Offene Frage



Angaben in Prozent

Veränderung der Organisation: Fokus auf Personal, Prozesse, Technologie. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man nach den Prioritäten bei der Organisationsentwicklung fragt. Weit vorne steht auch hier das Personal bzw. die Schulung der Belegschaft. 25 % der Nennungen entfallen darauf. Am zweit- bzw. dritthäufigsten wird genannt, dass die Unternehmen die Prozesse optimieren müssen bzw. einen stärkeren Fokus auf IT und Technologie (z. B. Infrastruktur, Soft- und Hardware) legen sollten. 5 % der Nennungen entfallen darüber hinaus konkret auf das Thema Daten, etwa Plattformen oder Datenschutz, wo Veränderungen als nötig erachtet werden | [Grafik 15](#).

Grafik 15

Was sind wichtige organisationale Veränderungen, die in Ihrem Unternehmen durchgeführt werden müssen?

Offene Frage, Top 10



Angaben in Prozent

Sind die Unternehmen bereit für den Kulturwandel? Für die digitale Transformation werden immer wieder kulturelle Bedingungen als wichtig angesehen: beispielsweise Autonomie, Selbstständigkeit, ein Vertrauensverhältnis sowie eine Fehlerkultur. Wenn man danach fragt, wie es diesbezüglich derzeit in den Unternehmen aussieht, ergibt sich ein uneinheitliches Bild.

So werden die Unternehmen in den meisten Fällen einerseits als unterstützend und weniger als kompetitiv wahrgenommen. Die meisten Teilnehmer geben an, dass es Vertrauen, Selbstständigkeit, Autonomie und Freiraum am Arbeitsplatz gibt. Gleichzeitig müssen Regeln und Prozeduren trotzdem genau befolgt werden. Auch gibt nur ein Drittel der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen fehlerbasiertes Lernen ermutigt wird, bei knapp einem Drittel scheint das explizit nicht gewünscht zu sein.

Es zeigt sich in der Tendenz, dass das Bewusstsein für den nötigen Kulturwandel meistens zwar vorhanden ist, eine konsequente Strategie und Umsetzung dagegen häufig noch zu fehlen scheint | [Grafik 16](#).

Grafik 16

Unternehmen und der Kulturwandel*

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen.



In meinem Unternehmen kann ich meine wahren Ansichten in Bezug auf meine Arbeit ausdrücken.



In meinem Unternehmen kann ich meine Gedanken frei äußern.



In meinem Unternehmen wird es begrüßt, seine eigenen Ansichten zu äußern.



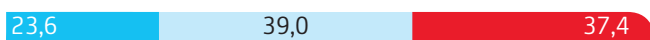
Niemand im Unternehmen würde mich schikanieren, auch wenn ich abweichende Meinungen vertrete.



Ich mache mir Sorgen, dass mir das Ausdrücken meiner wahren Ansichten am Arbeitsplatz schaden könnte.



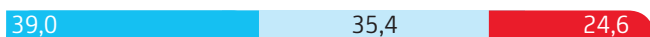
Mein Vorgesetzter vergleicht meine Leistung häufig mit der Leistung meiner Kollegen.



Die Anerkennung, die man erhält, hängt davon ab, wie man im Vergleich zu Anderen Leistungen erbringt.



Jeder hier ist damit beschäftigt, „Spitzenleister“ zu sein.



Meine Kollegen vergleichen ihre Leistung häufig mit meiner Leistung.



Das Unternehmen berücksichtigt meine Ziele und Werte in hohem Maße.



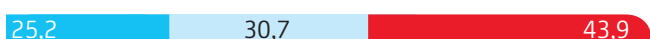
Wenn ich ein Problem habe, erhalte ich vom Unternehmen Unterstützung.



Es wird als extrem wichtig angesehen, die Regeln zu befolgen.



Das Management ermutigt fehlerbasiertes Lernen.



Das Management ermutigt das Experimentieren mit verschiedenen Ideen.

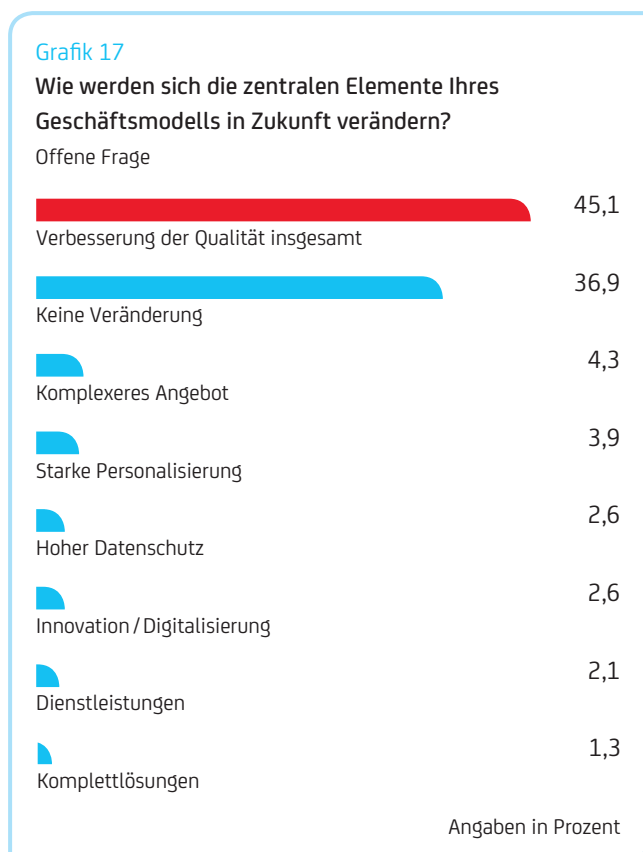
● Ablehnung ● Neutral ● Zustimmung

Angaben in Prozent

4 | Innovation und neue Geschäftsmodelle

Besonders für die großen, etablierten Unternehmen sind Innovation und Disruption die Schlagworte der Stunde. Angesichts kreativer Startups und neuer Technologien sehen sie sich herausgefordert, ihre Strategien, Prozesse, Geschäftsmodelle und insbesondere den Innovationsprozess zu überdenken. Sie müssen sich fragen: Wie sehen unser Markt und unsere Zielgruppen in der Zukunft aus? Haben wir die Digitalisierung richtig verstanden? Was können wir von Startups lernen? Und wenn das Geschäftsmodell gefährdet ist: Haben wir die nötigen Rahmenbedingungen wie Kapital, Qualifikationen und Strukturen, so dass wir konsequent innovativ sein können? Wir haben deshalb die Studienteilnehmer gefragt, wie sich die Geschäftsmodelle ihrer Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern und wie der Innovationsprozess angegangen wird.

Nicht alle erwarten, dass sich ihr Geschäftsmodell wesentlich verändern wird. Qualität ist im Fokus. Danach gefragt, wie sich die zentralen Elemente des Geschäftsmodells in Zukunft verändern werden, wird „keine Veränderung“ immerhin am zweihäufigsten genannt. Die meisten Nennungen beziehen sich jedoch darauf, dass sich Geschäftsmodelle in der Zukunft vor allem durch hohe Qualität auszeichnen werden | [Grafik 17](#).

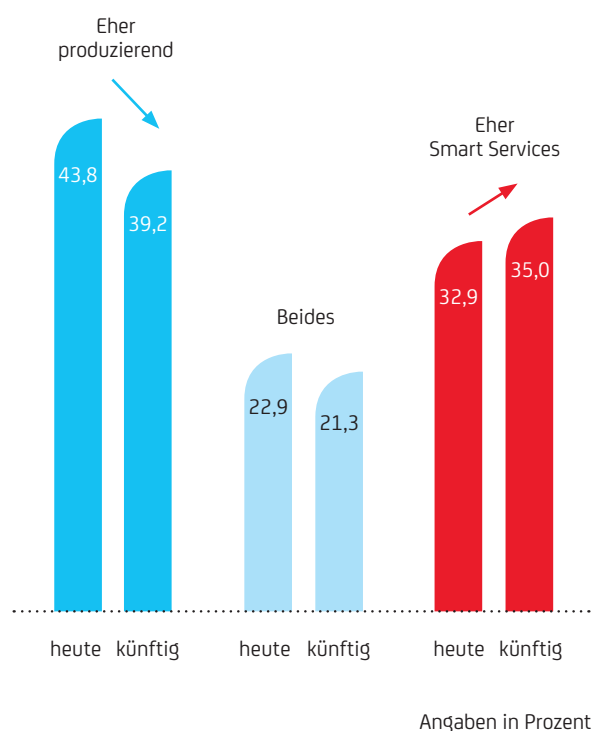


„Solution Selling“ und „Smart Services“ liegen im Trend. Insgesamt glaubt fast die Hälfte der Befragten (49,8 %), dass das sogenannte „Solution Selling“ immer wichtiger wird, also das Verkaufen von Lösungen anstelle von einzelnen Produkten bzw. Dienstleistungen. Den meisten geht es dabei um komplementäre Produkte und Dienstleistungen, die ihr Portfolio ergänzen. Viele Befragte geben hierzu dezidiert personalisierte Lösungen an. Auch „Smart Services“, also vernetzte Dienstleistungen, sind bei den Unternehmen, die schon mit der Digitalisierung begonnen haben, relativ weit verbreitet (32,9 %). Tendenziell wird auch eine Zunahme von Smart-Service-Angeboten für die Zukunft erwartet (35 %) | [Grafik 18](#).

Grafik 18

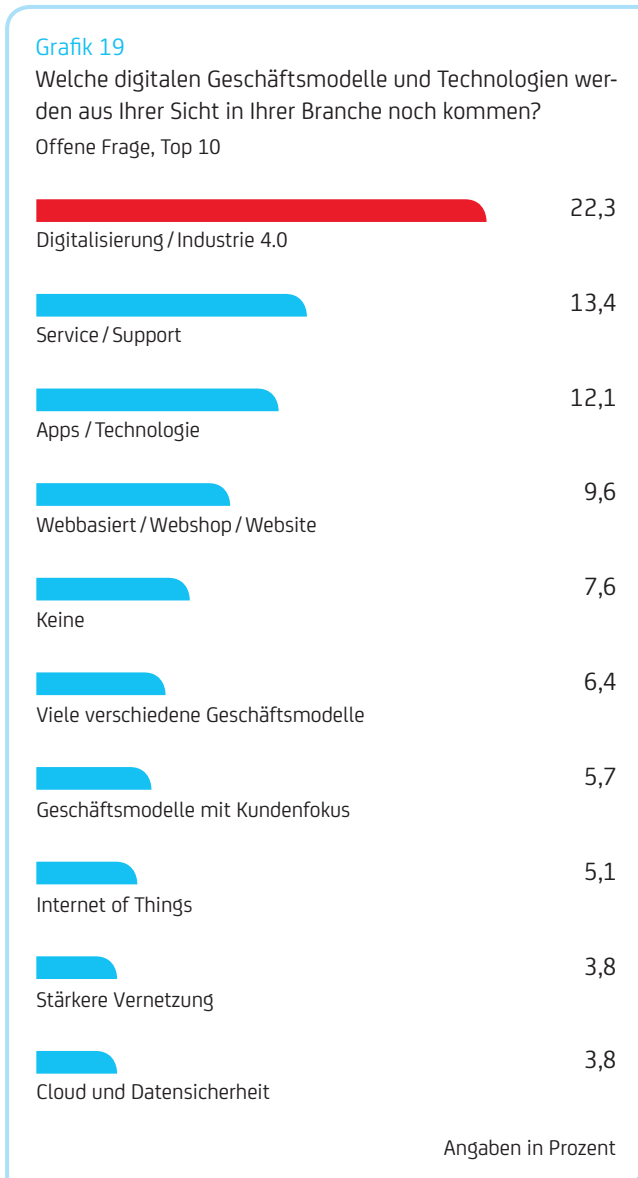
Geben Sie an, inwieweit Ihr Unternehmen Smart Services anbietet.*

Unternehmen, die bereits mit der Digitalisierung begonnen haben.



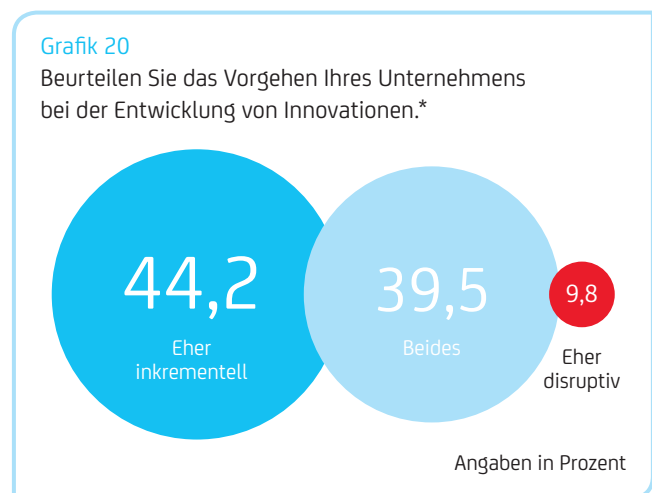
*Fehlende Prozentpunkte zu 100 %: „Sonstige“, „Ich weiß nicht / Keine Angabe.“ Auch durch Rundungen kann es zu Abweichungen von 100 % kommen.

Bei den digitalen Geschäftsmodellen und Technologien ist die **Industrie 4.0 im Kommen**. Bisher sehen die Befragten vor allem Webshops und -seiten weit verbreitet in ihrer Branche. Mit Blick auf die Zukunft werden am häufigsten neue Geschäftsmodelle rund um den Themenkomplex Industrie 4.0 erwartet | **Grafik 19**.



Werden Kunden zu spät einbezogen? Laut knapp einem Viertel der Befragten (24,4 %) spielt die Einbeziehung der Kunden in die Entwicklung digitaler Produkte oder Dienstleistungen in ihrem Unternehmen überhaupt keine Rolle. Anders als bei den Digitalen Stars (d. h. den erfolgreichsten Unternehmen der Digitalwirtschaft) und konkurrierenden Startups könnte die Produktentwicklung so an den Kundenbedürfnissen vorbeigehen. Kundenbindung und Kundenzufriedenheitsindex werden als diejenigen kundenorientierten Metriken genannt, die am häufigsten für die Messung des Geschäftserfolgs verwendet werden. Das heißt: Die Kundenmeinung wird zwar mit einbezogen – aber bei den Etablierten im Gegensatz zu den Unternehmen der Digitalwirtschaft erst am Ende des Produktentwicklungsprozesses.

Innovation findet vor allem inkrementell und mit Hilfe der internen Forschung und Entwicklung statt. Ähnlich wie beim Digitalisierungsprozess geben gut 40 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen bei der Entwicklung von Innovationen eher inkrementell (d. h. langsam und schrittweise) vorgeht. Nur jeder zehnte Befragte (9,8 %) gibt an, dass das eigene Unternehmen disruptiv handelt (d. h. schnell und zerstörerisch). Es stellt sich also auch hier die Frage, ob dies ausreichend ist, um sich in Zukunft gegen neue Wettbewerber (z. B. aus dem Silicon Valley oder aus China) zu behaupten. Brauchen die etablierten Unternehmen auch mit Blick auf ihre Innovationsstrategien einen Kulturwandel, der schnelles und agiles Handeln unterstützt? | **Grafik 20**



*Fehlende Prozentpunkte zu 100 %: „Sonstige“, „Ich weiß nicht / Keine Angabe.“ Auch durch Rundungen kann es zu Abweichungen von 100 % kommen.

Eine wichtige Rolle spielen dabei auch die internen Ressourcen. So sagt fast die Hälfte der Befragten, dass ihre Unternehmen Innovationen nach wie vor eher durch interne Forschung und Entwicklung schaffen (48,9 %). Etwa ein Fünftel arbeitet mit eigenen Innovationseinheiten im Unternehmen (21,1 %), ähnlich viele (18,8 %) entwickeln Innovationen mit Startups, also externen Akteuren. Fast jedes sechste Unternehmen (15 %) kauft sich gezielt Innovation durch Unternehmensakquisitionen ein | [Grafik 21](#).

Grafik 21

Wie werden Innovationen geschaffen?

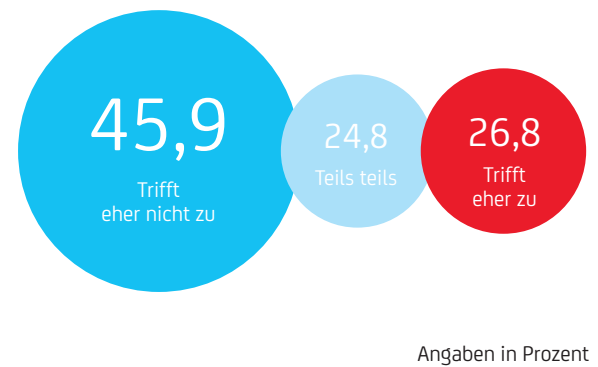
Mehrfachauswahl möglich*



Etwa die Hälfte der Befragten meint, dass ihr Unternehmen eher keine Risiken eingeht, um mit Innovationen zu experimentieren. Und nur etwa ein Viertel der Befragten (26,8 %) gibt an, dass ihr Unternehmen risikoreich beim Experimentieren mit Innovationen vorgeht. Es stellt sich also die Frage: Wie können etablierte Unternehmen bei der Entwicklung erfolgreicher Innovationen mithalten, wenn sie offenbar die Risiken bei der Entwicklung von Innovationen scheuen? | [Grafik 22](#)

Grafik 22

Unser Unternehmen geht Risiken ein, um mit Innovationen zu experimentieren.*



Über die Studie

Der vorliegenden Studie liegt eine Online-Umfrage mit „Unipark“ zugrunde. Es gab zwei Befragungszeitpunkte im Abstand von ca. 1,5 Wochen, um methodischen Verzerrungen vorzubeugen und einer Ermüdung der Befragungsteilnehmer entgegenzuwirken (Podsakoff et al., 2012). Die Befragungen dauerten jeweils 15 Minuten. Zeitraum der Befragung war vom 18. März 2017 bis zum 24. April 2017. Zum ersten Befragungszeitpunkt wurden 428 Teilnehmer befragt, zum zweiten Befragungszeitpunkt 246 Teilnehmer.

Teilnehmer waren Geschäftsleitungen und andere Führungskräfte etablierter Unternehmen. Sie wurden in Zusammenarbeit mit dem Panel-Anbieter Bilendi rekrutiert (cf. Gronlund et al., 2009). Die Studie ist nicht repräsentativ. Die Ergebnisse sind daher als Tendenzaussagen zu interpretieren.

Impressum

Herausgeber

HypoVereinsbank - UniCredit Bank AG, München
Anne Gfrerer, Leiterin Corporate and Digital Relationship Management

Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Isabell Welpel, Dr. Andranik Tumasjan, Emilia von Keyserlingk
Technische Universität, München

Projektleitung

Rebecca Söder, HypoVereinsbank - UniCredit Bank AG

Redaktion

Mathias Junkert, Mathias Junkert Kommunikation

Bildrechte

Cover: deposit.com / GaudiLab
Seite 12: deposit.com / nenetus