



Die Analysten von pwc haben eine aktuelle Studie vorgelegt, in der sie untersuchen, wie sich die digitale Transformation in Handel und Industrie darstellt. Es gibt Licht und Schatten bei den Studienergebnissen.

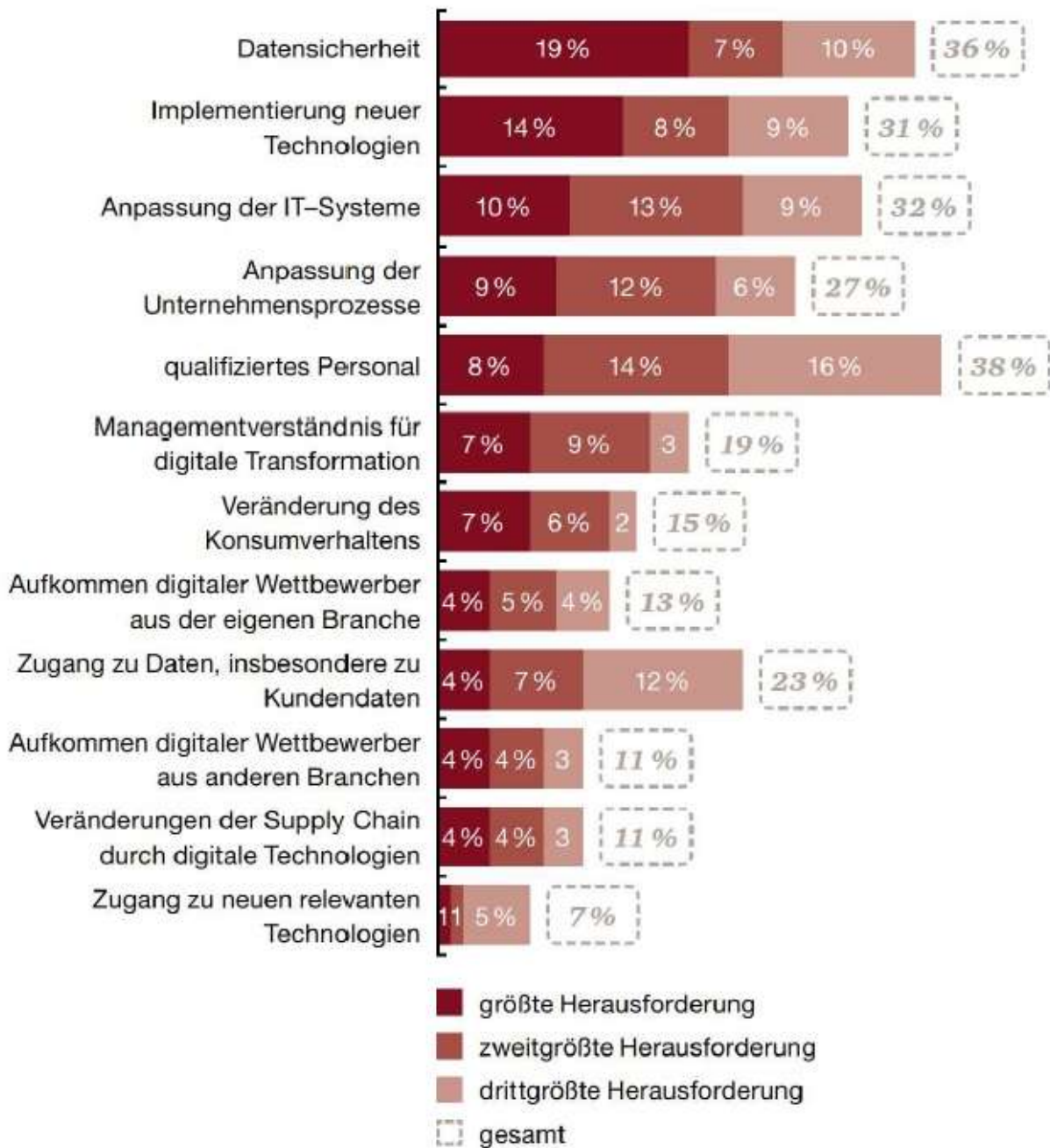
Um die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells im Zeitalter der digitalen Transformation zu sichern, setzen deutsche Händler und Hersteller auf den Aufbau einer eigenen digitalen Geschäftseinheit (44 Prozent) und auf Kooperationen mit digitalen Unternehmen (41 Prozent). Nur eine kleine Minderheit fasst Unternehmenskäufe oder Beteiligungen an digitalen Startups ins Auge.

Es zeigen sich also drei Handlungsoptionen, die verfolgt werden: Buy, Make, Cooperate.

Abb. 6 Herausforderungen der digitalen Transformation für Handel und Konsumgüterindustrie

Frage: Wenn Sie an die digitale Transformation in Ihrer Branche denken: Was von dem Folgenden sehen Sie als größte/zweitgrößte/drittgrößte Herausforderung?

Basis: alle Unternehmen



Buy

Mit Buy-Strategien halten sich die deutschen Händler und Hersteller bislang noch zurück: Nur 7 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass Übernahmen ihre wichtigste Zukunftsstrategie sind. Bei Investitionen in digitale Startups stehen deutsche Händler und Hersteller noch am Anfang. Nur für eine kleine Minderheit (5 Prozent) bildet die Investition in digitale Startups die Hauptstrategie für die Zukunft.

Make

Weit verbreitet ist dagegen der Ansatz, einen eigenen Geschäftsbereich aufzubauen, der die Digitalisierung vorantreibt. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (44 Prozent) hat sich für diesen Weg entschieden. Dabei bauen die Händler und Hersteller ihre digitalen Kompetenzen und Teams ganz überwiegend als integrierten Geschäftsbereich auf, nur etwa jedes zehnte Unternehmen hat eine digitale Gesellschaft mit eigenen Mitarbeitern, Systemen und Prozessen gegründet.

Cooperate

Um Zugang zu digitalen Technologien und Know-how zu erhalten, setzen vier von zehn Unternehmen (41 Prozent) auf Kooperationen mit strategisch wichtigen Partnern, vor allem aus der Technologie-Branche. Die Ziele einer solchen Kooperation sehen die befragten Unternehmen hauptsächlich im Zugang zu neuen Technologien zur Optimierung interner Prozesse (56 Prozent) und der Verbesserung von Kundenansprache und -service (49 Prozent).

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (61 Prozent) ist mit ihren Partnerschaften bislang jedoch nur teilweise zufrieden. Als wichtigste Gründe hierfür geben die Befragten an, dass sie die Kooperationen nicht professionell genug aufgesetzt und gemanagt haben oder Ziele nicht eindeutig definiert haben.

Zu wenig Spezialisten und teurer als gedacht

Die Befragung zeigt, dass knapp die Hälfte (49%) der Unternehmen, die vor mehr als einem

Jahr mit dem Aufbau ihres digitalen Geschäftsbereichs begonnen haben, vollständig bis überwiegend zufrieden sind mit den Fortschritten. Unternehmen, deren Erwartungen nur teilweise oder gar nicht erfüllt wurden (39%), begründen dies folgendermaßen: Sie konnten die erforderlichen und spezialisierten Fachkräfte nicht schnell genug rekrutieren oder notwendige Investitionen fielen deutlich höher aus als geplant.

In Bezug auf das Investitionsvolumen zeigen sich die Unternehmen noch eher zurückhaltend. 57 Prozent der Befragten planen, weniger als 1 Million Euro in den nächsten drei Jahren in ihren digitalen Geschäftsbereich zu investieren. Knapp ein Viertel (24%) rechnet mit Investitionen zwischen einer und fünf Millionen Euro. Angesichts der Vielfalt der Aufgaben und Ziele der digitalen Geschäftsbereiche erscheint den Analysten von pwc das Investitionsvolumen deutlich zu gering.

Keine digitale DNA

Die Studie von pwc fördert noch einige andere interessante Einblicke zu Tage. Es ist unverkennbar, dass in vielen Unternehmen die Digitalisierung noch nicht „in die DNA eingepflanzt“ ist. Digitalisierung wird als etwas verstanden, was man wohl notgedrungen auch machen muss. Hierfür wird ein eher kleines Team (<10 Köpfe) eingesetzt, das die komplexen Anforderungen irgendwie meistern soll. Wirklich umfassende Ressourcen werden allerdings eher selten zur Verfügung gestellt. Es klingt ein wenig nach „ein Bisschen schwanger“ und so mancher möchte doch wohl lieber nicht von der Digitalisierung gestört werden.

Es wird Zeit, dass alle Verantwortlichen verstehen - also wirklich verinnerlichen - dass die digitale Transformation nicht eine weitere Disziplin für Unternehmen ist und dass es eben nicht nur um Prozessoptimierung und Effektivitätssteigerung geht, sondern die Digitalisierung zum Kern des Geschäfts gehört. Und es ist komplex, manchmal schwierig und teuer, diese Transformation zu durchlaufen, um zu einem digitalen Unternehmen zu werden.

Das heißt nicht, dass es keine realen Güter, Mitarbeiter und Geschäfte mehr geben wird. Doch jedes Produkt, jede handelnde Person, jeder Prozess wird eine digitale Entsprechung

und/oder Ergänzung haben. Dies zu erreichen und im Wettlauf mitzuhalten ist Chefsache und erfordert eine Strategie, die Übernahme von Verantwortung, Risikobereitschaft und die Bereitstellung ausreichender Ressourcen.

Die Studie von pwc zeigt, dass jeder zehnte deutsche Händler und Hersteller dies nicht aus eigener Kraft schaffen wird. Wer zu diesen zehn Prozent gehören wird, werden die kommenden Monate und Jahre zeigen.

Die lesenswerte Studie von pwc kann [hier kostenfrei herunter geladen werden](#).