

# Studie

SURVIVAL OF THE SMARTEST 2.0

**Wer zögert, verliert. Verschlafen deutsche Unternehmen die digitale Revolution?**



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>03</b>
<b>Ergebnisse im Überblick</b> Digitalkompetenz und Digitalisierungsfortschritt deutscher Unternehmen	<b>04</b>
<b>01</b> <b>Geschäftsmodelländerungen und Prozessoptimierung:</b> <b>Evolution statt Revolution</b>	<b>08</b>
<b>02</b> <b>Kundenorientierung:</b> <b>Distanz statt Nähe</b>	<b>18</b>
<b>03</b> <b>Innovationsfähigkeit:</b> <b>Adaption statt Innovation</b>	<b>28</b>
<b>04</b> <b>Neue Wettbewerbsdynamik:</b> <b>Kurzsicht statt Weitblick</b>	<b>36</b>
<b>Fazit: Es besteht Handlungsbedarf.</b> Wachstumschancen auf neuem Terrain bleiben ungenutzt.	<b>42</b>
<b>Ausblick: Wer zögert, verliert.</b> Fünf Thesen für eine erfolgreiche digitale Transformation	<b>46</b>
<b>Methodik</b>	<b>54</b>
<b>Über KPMG</b>	<b>54</b>
<b>Marktforschungsinstitut</b>	<b>55</b>
<b>Ansprechpartner</b>	<b>55</b>

# Vorwort

Die Zukunft passiert jetzt – wir sind mittendrin. Die technologischen Entwicklungen sind radikal, neue digitale Services und Geschäftsmodelle entstehen in einem atemberaubenden Tempo. Die Digitalisierung und ihre Folgen verändern die Spielregeln der Wirtschaft grundlegend. Wer zögert, verpasst die Chancen der digitalen Welt.

Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, benötigen Unternehmen ein umfangreiches Verständnis der Mechanismen und möglichen Konsequenzen der zunehmenden Digitalisierung. Mit unserer Studienreihe „Survival of the Smartest“ möchten wir dazu beitragen, die komplexen ökonomischen Aufgabenstellungen zu identifizieren, mit denen Unternehmen im 21. Jahrhundert konfrontiert sind.

Im vergangenen Jahr haben wir mit unserer Studie „Survival of the Smartest – Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution?“ erstmalig empirisch belegt, welche Herausforderungen für Unternehmen mit der Digitalisierung einhergehen: Traditionelle Geschäftsmodelle werden infrage gestellt, es entsteht eine neue, branchenübergreifende Wettbewerbsdynamik, das Kundenverhalten ändert sich

grundlegend, die Produktlebenszyklen verkürzen sich und der Innovationsdruck steigt. Es steht also außer Zweifel, dass sich alle Unternehmen schnell und weitreichend an die digitale Geschäftswelt anpassen müssen.

Mit der vorliegenden Studie knüpfen wir an die gewonnenen Ergebnisse an, setzen jedoch einen anderen Schwerpunkt. Die zentrale Frage in diesem Jahr lautet: Wie reagieren Unternehmen auf die Herausforderungen der digitalen Transformation? Dazu haben wir gemeinsam mit TNS Emnid 500 Führungskräfte deutscher Unternehmen aus insgesamt zehn Branchen befragt. Im Fokus stehen Maßnahmen, die von den Unternehmen auf verschiedenen Ebenen ergriffen werden, um sich den Veränderungen anzupassen („Anpassungstiefe“). Darüber hinaus zeigen wir in der Studie auf, inwieweit die Unternehmen bzw. Branchen auf dem Weg in die digitale Welt bereits vorangeschritten sind („Anpassungsfortschritt“).

Wir freuen uns auf eine offene Diskussion über die Herausforderungen und Gestaltungspotenziale der digitalen Transformation!

Dr. Robert Gutsche  
Partner, Bereichsvorstand Consulting

Michael Cebulsky  
Partner, COO Markets

Marc Ennemann  
Partner, Consulting Digitale Transformation

## Digitalisierung bedeutet

- die elektronische Umwandlung von Informationen.
- die wachsende Vernetzung von Menschen (und Maschinen) durch das (mobile) Internet.
- eine vermehrte automatisierte Datenerhebung und Datenauswertung.
- eine zunehmend automatisierte Funktions- und Prozesssteuerung.

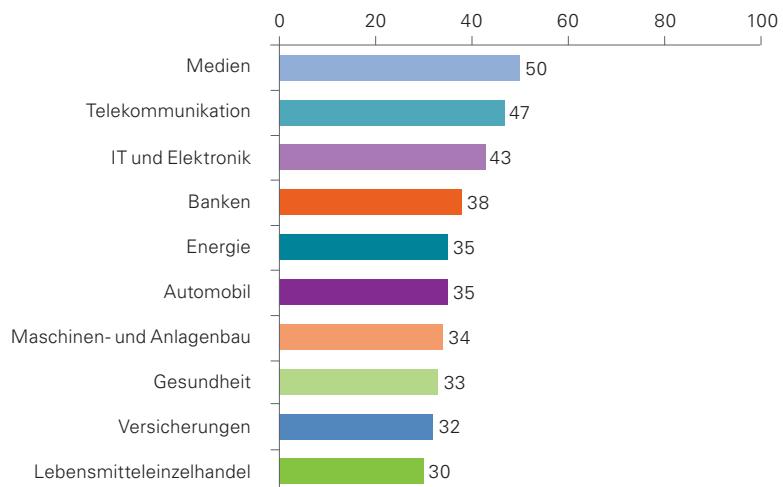
## Digitalkompetenz haben Unternehmen, die

- die Geschäftsmodelländerungen auf verschiedenen Ebenen anstoßen.
- zentrale Geschäftsprozesse weitestgehend digitalisiert und vernetzt haben.
- den Bedürfnissen und Verhaltensweisen des digitalen Kunden gerecht werden und ihn in den Mittelpunkt stellen.
- umfassende Maßnahmen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit angestoßen haben.
- auf eine neue Wettbewerbsdynamik in konvergenten Märkten vorbereitet sind und Wachstumspotenziale auf neuem Terrain nutzen.

## ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

### Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen über alle abgefragten Aspekte

0 = Kein Branchenfortschritt, 100 = Maximaler Branchenfortschritt



**Lesart:** Der Digitalisierungsfortschritt der Medienbranche liegt in der Gesamtbetrachtung bei knapp 50 %.

Quelle: KPMG, 2014

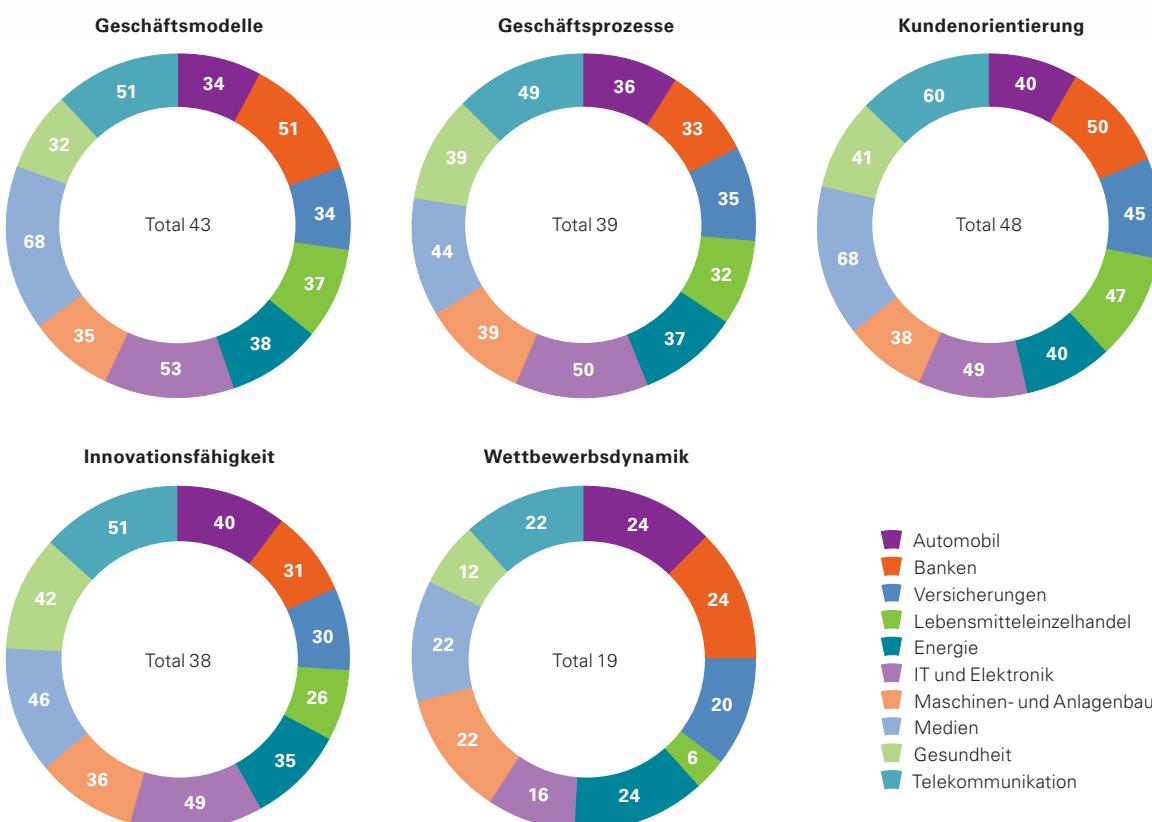
## Digitale Transformation ist

- der Prozess des rasanten und zugleich nachhaltigen Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft.
- die Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle und die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten.
- die Anpassung aller Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse an die digitale Welt.

## Digitalisierungsfortschritt bezieht sich auf

- die Anpassungstiefe, verbunden mit der Frage: Auf welchen Ebenen bzw. in welchen Geschäftsbereichen (hier: Geschäftsmodell, Kundenorientierung, Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsstrategie) finden Anpassungen statt?
- die Anpassungsintensität, verbunden mit der Frage: Welchen Umfang haben die Anpassungsmaßnahmen auf der jeweiligen Ebene? (Beispiel Geschäftsmodelle: Werden lediglich Produkte angepasst? Oder werden zugleich neue Vertriebskanäle erschlossen? Und werden zusätzlich auch neue Zielgruppen angesprochen?)
- den Anpassungsfortschritt, verbunden mit der Frage: In welchem Stadium befinden sich die ergriffenen Maßnahmen (in Planung, angestoßen, bereits umgesetzt) pro Ebene bzw. Geschäftsbereich?

## Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen in den einzelnen Aspekten



**Lesart:** Der Digitalisierungsfortschritt der Medienbranche im Bereich Geschäftsmodelle liegt bei rund 68 %.

Quelle: KPMG, 2014

Unternehmen halten Schritt mit der digitalen Transformation, wenn sie hinreichend Digitalkompetenz aufgebaut haben. In der Gesamtbetrachtung über alle Branchen hinweg fällt das Ergebnis zur Digitalkompetenz deutscher Unternehmen eher kritisch aus. Es besteht noch deutlicher Handlungs- und Anpassungsbedarf:

# 01

## ERMUTIGEN

**Evolution  
statt Revolution:**

**Geschäftsmodell-  
und Prozessänderungen  
erfolgen eher vorsichtig  
und bisweilen  
inkonsistent.**

# 02

## ERKUNDIGEN

**Distanz  
statt Nähe:**

**Zeitgemäße Kunden-  
ansprache und Kunden-  
interaktion finden häufig  
nicht statt. Die Kunden  
sind digitaler als die  
Unternehmen.**

# 03

## ERNEUERN

**Adaption  
statt Innovation:**

**Neue Ideen und  
Lösungen werden meist  
kopiert statt selbst  
geschaffen. Das  
Innovationstempo ist  
oft zu gering.**

Der Begriff „digitale Transformation“ beschreibt den Prozess eines rasanten und zugleich nachhaltigen Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft, der durch innovative Technologien, zunehmende Vernetzung und Digitalisierung vorangetrieben wird.<sup>1</sup> Welche Strategien und Maßnahmen für die digitale Welt erfolgreich sein werden, können wir zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bilanzieren. Sehr wohl lässt sich jedoch beobachten, auf welchen Ebenen Veränderungen stattfinden, welche Maßnahmen die Unternehmen ergreifen und wie weit sie damit fortgeschritten sind.

In der Summe lassen sich dadurch Aussagen über den Digitalisierungsfortschritt von Unternehmen aus verschiedenen Branchen treffen. Grundsätzlich gilt: Je früher Organisationen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren und je umfangreicher ihre Anpassungsmaßnahmen sind, desto größer ist ihr Digitalisierungsfortschritt.

<sup>1</sup> Wir verstehen unter „**Digitalisierung**“ nicht nur die elektronische Umwandlung von Informationen, sondern auch die wachsende Vernetzung von Menschen (und Maschinen) über das (mobile) Internet, die zunehmende Verbreitung internetfähiger Endgeräte und passender Softwarelösungen sowie die automatisierte Datenverarbeitung und Funktions- und Prozesssteuerung. Digitalisierung erstreckt sich nicht nur auf die Themenbereiche Technologie oder Strategie, sondern betrifft nahezu alle betriebswirtschaftlichen Prozesse und Handlungsebenen wie etwa Einkauf, Produktion, Vertrieb, Finanzen, Bilanzierung, Compliance oder IT-Sicherheit.

# 04

## ERWEITERN

**Kurzsicht  
statt Weitblick:  
Wettbewerbsrisiken  
werden häufig falsch  
eingeschätzt, neue  
Expansionschancen  
kaum genutzt.**

Ein Unternehmen verfügt über Digitalkompetenz, wenn es

- den Bedürfnissen und Verhaltensweisen des digitalen Kunden gerecht wird und diesen in den Mittelpunkt stellt.
- auf eine veränderte Wettbewerbsdynamik in konvergenten Märkten vorbereitet ist und Wachstums potenziale auf neuem Terrain nutzt.
- weitreichende Maßnahmen zur Verbesserung seiner Innovationsfähigkeit angestoßen hat.
- auf verschiedenen Ebenen Geschäftsmodelländerungen vorgenommen und zentrale Geschäftsprozesse weitestgehend digitalisiert und vernetzt hat.

Eine relativ hohe Digitalkompetenz bzw. einen vergleichsweise großen Digitalisierungsfortschritt konnten wir für die Sektoren Medien, Telekommunikation und Technologie (IT und Elektronik) identifizieren. Die Werte der genannten Branchen sind wenig überraschend, da sie bereits seit einigen Jahren von der digitalen Transformation stark betroffen sind. Erstaunlich ist dagegen die diesbezügliche Zurückhaltung in Branchen, in denen die Digitalisierung einen wachsenden Einfluss hat. Dies gilt beispielsweise für das Gesundheitswesen, die Energiebranche oder den Finanzsektor. Diese Branchen befinden sich im Mittelfeld oder gar am Ende unseres Fortschrittsrankings. Sie verfügen also bislang über eine relativ geringe Digitalkompetenz<sup>2</sup>.

Die Ergebnisse bestätigen unser Postulat aus dem Vorjahr: Veränderungswille und Risikobereitschaft sind notwendige Bedingungen für den Erfolg im digitalen Zeitalter. Auch wenn viele Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen noch nicht ausgereift sind, auch wenn mit neuen Lösungen, Ansätzen und Strategien weiterhin experimentiert wird: Handeln ist besser als abwarten. Unternehmen, die frühzeitig reagieren, eignen sich notwendige Digitalkompetenzen an. Wer zögert und in alten Mustern verharrt, wird von der Dynamik der digitalen Welt überrollt.

Auf den nachfolgenden Seiten werden die Ergebnisse näher erläutert. Abschließend haben wir fünf Thesen formuliert, wie Unternehmen mit dem Tempo der digitalen Transformation Schritt halten können.

### Wer hat die größte Digitalkompetenz?

Die vorliegende Studie stellt die Reaktionen der Unternehmen auf digitale Transformationsprozesse in den Mittelpunkt. Im Fokus steht insbesondere die Frage, inwieweit sie die Voraussetzungen schaffen oder bereits geschaffen haben, um die Herausforderungen des digitalen Wandels zu meistern. Für eine erfolgreiche digitale Transformation müssen Unternehmen kontinuierlich Digitalkompetenz aufbauen.

<sup>2</sup> Zu beachten ist, dass hohe Aktivitäts- bzw. Fortschrittwerte immer **zwei Lesarten** erlauben. Der Fortschritt ist einerseits ein Erfolgsindikator: Wer frühzeitig auf die Herausforderungen der digitalen Transformation reagiert, sammelt entsprechende Erfahrungen und Kompetenzen, die langfristig vorteilhaft sind. Andererseits signalisiert ein hoher Fortschrittswert auch das große Risiko, dem diese Branchen durch Digitalisierung ausgesetzt sind. Sektoren, in denen sich weitreichende Anpassungen, Strukturänderungen und Digitalisierungsaktivitäten beobachten lassen, sind sehr stark von der digitalen Transformation betroffen.



# 01

# ERMUTIGEN



# Geschäftsmodelländerungen und Prozessoptimierung: Evolution statt Revolution

Auf verschiedenen Ebenen finden Änderungen des Geschäftsmodells statt – allerdings schrittweise und nicht immer konsistent.



Die Digitalisierung und Vernetzung stellen etablierte Geschäftsmodelle infrage. Tatsächlich haben relativ viele Unternehmen Geschäftsmodelländerungen angestoßen oder bereits umgesetzt. Allerdings erfolgen die Anpassungen in der Regel vorsichtig und schrittweise statt schnell und weitreichend. Zudem bestehen deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen.

Ein zentrales Ergebnis unserer letztjährigen Studie war, dass sich im Zuge der digitalen Transformation die Geschäftsmodelle in vielen Branchen zum Teil fundamental verändern. Deshalb wollten wir in der diesjährigen Erhebung von den Unternehmen wissen, inwieweit sie ihr Geschäftsmodell bereits an die digitale Welt angepasst haben und auf welchen Ebenen diese Anpassungen stattfinden.

Die Resultate zeigen ein zweigeteiltes Bild: Relativ viele Unternehmen haben die Zeichen des digitalen Zeitalters erkannt. Im Durchschnitt haben 43 Prozent der Befragten Veränderungen an ihrem Geschäftsmodell angestoßen oder bereits umgesetzt. Das heißt im Umkehrschluss jedoch auch: Über die Hälfte der Unternehmen agiert diesbezüglich noch zurückhaltend.

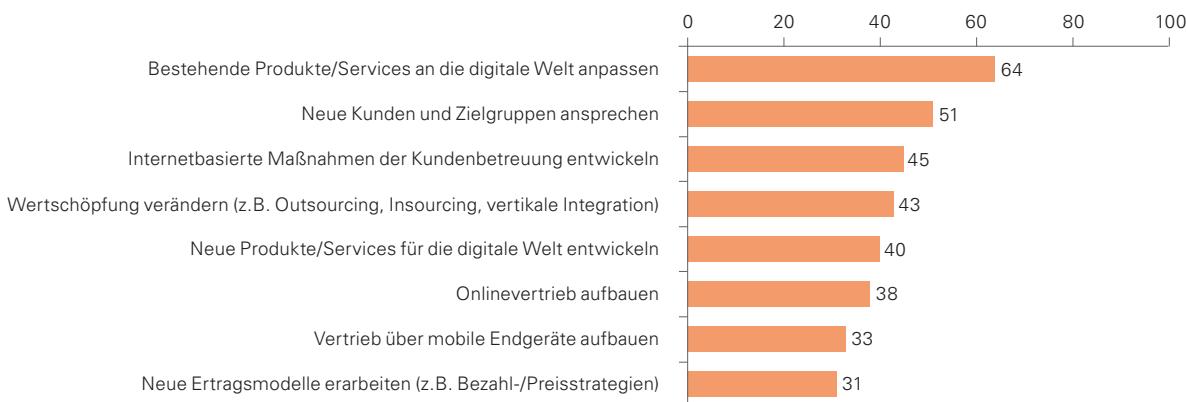
Auf welchen Ebenen finden Geschäftsmodelländerungen statt? Über 60 Prozent der befragten Unternehmen haben eine Anpassung ihrer bestehenden Produkte an die digitale Welt angestoßen oder bereits umgesetzt. Knapp 40 Prozent verändern ihre Position in der Wertschöpfungskette oder entwickeln gänzlich neue Digitalprodukte. In diesen durchaus hohen Reaktionswerten spiegelt sich einmal mehr der disruptive und existenzkritische Charakter der digitalen Transformation, die viele Unternehmen zu einer weitreichenden Überarbeitung ihrer bestehenden Geschäftsmodelle zwingt.

Abb. 1

## Ausmaß der Geschäftsmodelländerung

**Inwieweit haben Sie Ihr Geschäftsmodell an die digitale Welt angepasst? Welche Änderungen am Geschäftsmodell hat Ihr Unternehmen bereits umgesetzt bzw. plant dies?**

Top-2-Werte („Angestoßen“ oder „Bereits umgesetzt“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: In Planung – Angestoßen – Bereits umgesetzt – Derzeit nicht relevant

Quelle: KPMG, 2014



Auf Vertriebsseite fallen die Reaktionen allerdings verhaltener aus: Nur 38 Prozent der Befragten verfügen über einen eigenen Onlinevertrieb und lediglich 33 Prozent arbeiten an einem speziellen Vertrieb über mobile Endgeräte. Veränderungen mit Blick auf Ertragsmodelle sind nur bei 31 Prozent der befragten Unternehmen angestoßen oder bereits umgesetzt. Die Anpassungen der Vertriebsstrukturen hinken in vielen Unternehmen den Änderungen auf Produktebene hinterher. Neuen Produkten stehen oft weitgehend unveränderte Vertriebskanäle und Ertragsmodelle gegenüber. Es besteht eine Inkonsistenz zwischen produktseitigen und vertriebsseitigen Anpassungen. Vielen Unternehmen fehlen damit schlicht die Voraussetzungen, um digitale Angebote effektiv in den Markt tragen zu können.

Bei den Unternehmen, die sich auf die veränderten Rahmenbedingungen der digitalen Welt einstellen, stehen „seichte“, naheliegende Maßnahmen (zum Beispiel Modifikation bestehender Produkte oder Ansprache neuer Kunden) im Vordergrund. In den meisten Fällen erfolgt die Geschäftsmodellanpassung langsam und schrittweise (evolutionär), statt schnell und umfangreich (revolutionär). Radikale Geschäftsmodelländerungen sind die Ausnahme, Vorsicht und Justierung dominieren.

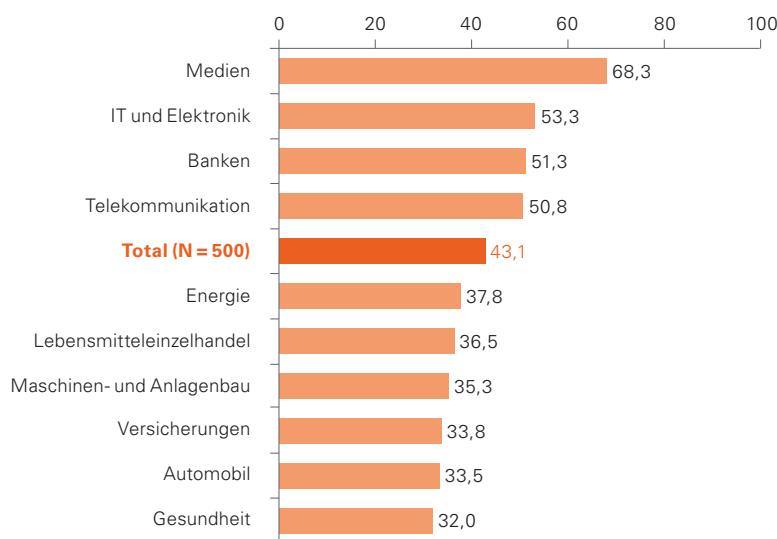
Hinzu kommen gravierende Anpassungsunterschiede zwischen den untersuchten Branchen, die wir mit einem Fortschrittsindikator (Durchschnittswerte der abgefragten Aspekte pro Branche) messen. Von den hier untersuchten Sektoren ist die Medienbranche am umtriebigsten – und in diesem Sinne am weitesten fortgeschritten. Im Durchschnitt haben knapp 70 Prozent der befragten Medienunternehmen auf verschiedenen Ebenen Änderungen an ihrem Geschäftsmodell angestoßen oder bereits umgesetzt. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, da der Mediensektor schon seit vielen Jahren mit dem digitalen Strukturwandel konfrontiert ist.

Ebenfalls relativ weit fortgeschritten ist der Bankensektor: Über die Hälfte der befragten Geldhäuser arbeiten an Anpassungen ihrer Geschäftsmodelle. Das zeigt, wie stark die digitale Transformation auch auf das Bank- und Kreditwesen einwirkt. Die niedrigsten Durchschnittswerte ergeben sich für Versicherungen, die Automobilindustrie und den Gesundheitssektor. Hier stellt sich die Frage, ob die relative Zurückhaltung in diesen Branchen berechtigt ist oder ob sie unter Umständen bestimmte Notwendigkeiten im Hinblick auf ihr Geschäftsmodell erkennen.

Abb. 2

## Fortschrittsindikator der Geschäftsmodelländerungen nach Branchen

0 = Kein Branchenfortschritt; 100 = Maximaler Branchenfortschritt\*



\*Durchschnitt der einzelnen Item-Werte

**Lesart:** Durchschnittlich knapp 70 % der befragten Medienunternehmen haben auf verschiedenen Ebenen Geschäftsmodelländerungen angestoßen oder bereits umgesetzt.

Quelle: KPMG, 2014

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Richtung der Geschäftsmodelländerungen noch unklar ist. Weder die Gesamtbetrachtung noch die Branchenauswertung zeigen eindeutige Tendenzen dahin gehend, wie Geschäftsmodelle in der Regel geändert werden bzw. welche Maßnahmen bevorzugt ergriffen werden.

Offensichtlich existiert kein einfaches und eindeutiges Erfolgsrezept bei der Anpassung von Geschäftsmodellen an die digitale Welt. Tatsächlich müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt und auf unterschiedlichen Ebenen Veränderungen angestoßen werden. Bislang ist in keiner Branche ein Königs weg erkennbar. Fehlende Erfolgsrezepte sollten aber nicht zur Passivität verleiten. Angesichts der ungeheuren Dynamik gilt: Handeln ist besser als Abwarten. Der Aufbau digitaler Geschäftsmodelle ist ein Risikoprojekt.



## Anpassung von Geschäftsprozessen: Häufig sind nur Verwaltungsbereiche digitalisiert und vernetzt.

Einige Unternehmen haben ihre zentralen Geschäftsprozesse bereits weitestgehend digitalisiert und vernetzt. Optimierungspotenzial besteht bei der Mehrheit der Befragten dennoch. Am weitesten fortgeschritten ist die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen. Der Weg zum komplett vernetzten Unternehmen ist jedoch noch weit.

In unserer Vorgängerstudie konnten wir zeigen, dass durch Digitalisierung die Wettbewerbsintensität zunimmt und in vielen Branchen der ohnehin hohe Kostendruck weiter steigt. Ebenso konnten wir Flexibilität als einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunft identifizieren. Demnach kommt es nicht nur auf passende Produkte und geeignete Wettbewerbsstrategien an, sondern insbesondere auch auf effiziente Prozesse und Strukturen. In diesem Zusammenspiel können die Kosten gesenkt werden und die Agilität der eigenen Organisation kann erhöht werden.

Folglich wollten wir in diesem Jahr von den Unternehmen wissen, inwieweit sie ihre verschiedenen Abteilungen bzw. Geschäftsprozesse digitalisiert und vernetzt haben. Dabei ging es uns um einen allgemeinen Indikator für Prozesseffizienz, den wir auf unterschiedliche Branchen anwenden können. Entsprechend wurden die Unternehmen von uns ganz allgemein danach gefragt, inwieweit verschiedene Prozesse „digital, internetbasiert und unter Einsatz zeitgemäßer IT-Systeme“ erfolgen. Der so ermittelte Digitalisierungsgrad stellt für uns einen Effizienzindikator dar.

Die Ergebnisse zeigen, dass für relativ viele Unternehmen die Optimierung von Verwaltungsabläufen im Fokus steht. In der Gesamtbetrachtung haben knapp 60 Prozent der Befragten ihre Verwaltungsprozesse (zum Beispiel im Personalwesen oder Controlling) überwiegend oder vollständig digitalisiert. Immerhin rund 45 Prozent haben ihre Einkaufs- und Marketingprozesse weitestgehend digitalisiert und vernetzt. Deutlich geringer ist der Digitalisierungsgrad des Vertriebs, der Produktion sowie im Bereich Forschung und Entwicklung.<sup>3</sup> Hier besteht bei vielen Unternehmen noch Optimierungspotenzial.

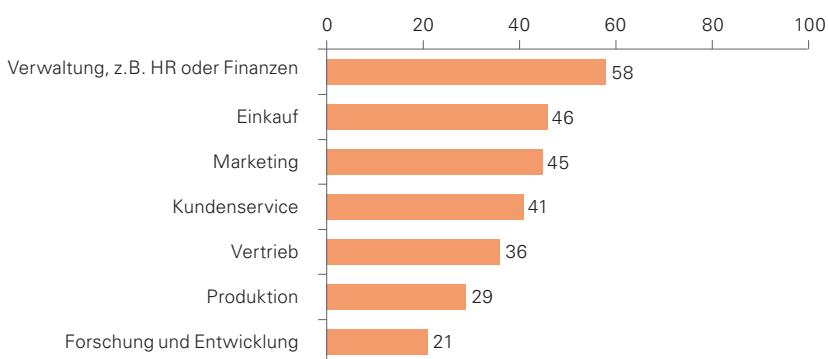
<sup>3</sup> Da einige der untersuchten Branchen (Lebensmitteleinzelhandel, Banken, Versicherungen und teilweise auch der Gesundheitssektor) keine klassische Produktion aufweisen, sind hier die Prozesse der Leistungs- bzw. Serviceerbringung gemeint.

Abb. 3

## Ausmaß der Prozessänderung

**Inwieweit erfolgen in Ihrem Unternehmen die Geschäftsprozesse digital, internetbasiert und unter Einsatz von zeitgemäßen IT-Systemen?**

Top-2-Werte („Überwiegend“ oder „Vollständig“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: Gar nicht – Ansatzweise – Überwiegend – Vollständig

**Lesart:** Knapp 60 % der Befragten haben ihre Verwaltungsprozesse überwiegend oder vollständig digitalisiert und vernetzt.

Quelle: KPMG, 2014



Auch hinsichtlich der Digitalisierung von Geschäftsprozessen zeigen sich zum Teil deutliche Branchenunterschiede (vergleiche Abbildung 4): Technologie-, Telekommunikations- und Medienunternehmen nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung und Vernetzung intensiver und umfangreicher als beispielsweise Automobilfirmen, Versicherungen, Banken und Lebensmitteleinzelhändler.

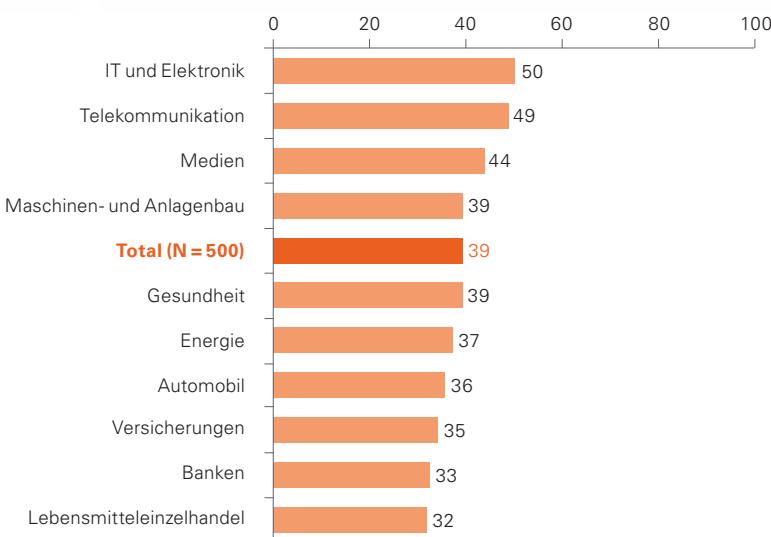
Der unterdurchschnittliche Digitalisierungsgrad dieser wettbewerbsintensiven Branchen ist durchaus überraschend. Zukünftig sollten hier stärker als bisher zeitgemäße Technologien zur Prozesssteuerung genutzt werden, um die Kosten zu senken oder die Flexibilität im Unternehmen zu erhöhen.

Auch diese Tendenz muss kritisch hinterfragt werden: Haben diejenigen Unternehmen, die ihre Geschäftsprozesse bislang nicht oder nur wenig digitalisiert haben, gute Gründe für diese Zurückhaltung? Oder erkennen sie die Bedeutung notwendiger Anpassungs- und Optimierungsleistungen? Die digitale Transformation erfordert nicht nur eine Änderung der nach außen gerichteten Produktportfolios und Wettbewerbsstrategien. Sie geht gleichermaßen mit einer Optimierung der internen Strukturen und Arbeitsabläufe einher. In der digitalen Welt werden letztlich jene Unternehmen am erfolgreichsten sein, die beides berücksichtigen: größtmögliche Digitalisierung nach außen und innen.

Abb. 4

## Fortschrittsindikator Prozessänderungen nach Branchen

0 = Kein Branchenfortschritt; 100 = Maximaler Branchenfortschritt\*



\* Durchschnitt der einzelnen Item-Werte

**Lesart:** Durchschnittlich knapp 50 % der befragten IT-/Elektronikfirmen haben verschiedene Geschäftsprozesse überwiegend oder vollständig digitalisiert und vernetzt.

Quelle: KPMG, 2014



# 02

ERKUNDIGEN



# Kundenorientierung: Distanz statt Nähe

Defizite bei der Kundenansprache:  
Die Kunden sind digitaler als die Unternehmen.



Wie bereits dargestellt, ist eine weitreichende Anpassung der Vertriebsstrukturen und -strategien mehrheitlich noch nicht erfolgt. Viele Unternehmen haben nur ansatzweise auf die zunehmende Internetnutzung ihrer Kunden reagiert. Eine mobile Kundenkommunikation hat sich bislang nicht auf breiter Basis etabliert.

Schon heute gilt: Der Kunde

- ist mobil und vernetzt.
- wird unabhängiger von Unternehmen und ihren Produkten.
- fordert Datenschutz, Datenintegrität und technische Zuverlässigkeit.
- erwartet intensive Betreuung, Interaktion und umfassende Serviceleistungen.
- ist technischen Innovationen gegenüber häufig aufgeschlossen.<sup>4</sup>

Sind die Unternehmen auf diese Anforderungen eingestellt? Um das herauszufinden, haben wir die Firmen gefragt, inwieweit sie auf die zunehmende Internet- und Mobilgerätenutzung der Konsumenten reagieren und welche Maßnahmen sie diesbezüglich ergreifen.

In der Gesamtbetrachtung über alle Branchen hinweg ist ein eher zögerliches Anpassungsverhalten zu konstatieren. Die eingeleiteten Schritte konzentrieren sich bei 70 Prozent der Unternehmen auf die Verbesserung des Kundenservices (zum Beispiel schnellere Erreichbarkeit, kürzere Reaktionszeiten und bessere Beratungsqualität).

Maßnahmen, die explizit auf die extensive Internet- und Smartphone-Nutzung der Kunden zugeschnitten sind, werden dagegen häufig vernachlässigt. So wird beispielsweise der Ausbau bzw. die Optimierung des Digitalvertriebs (etwa über eigene Onlineshops oder Vertriebskooperationen mit Internetanbietern) relativ wenig vorangetrieben. Lediglich 35 bis 40 Prozent der Befragten haben derartige Maßnahmen angestoßen oder bereits umgesetzt.

Auch die Analyse von Nutzerprofilen und Userdaten zur Optimierung der Kundenansprache sowie für personalisierte Serviceleistungen verwenden bislang nur 48 Prozent der Unternehmen. Selbst digitale Werbung (via Internet und mobile Geräte) wird von den meisten Unternehmen noch nicht praktiziert. Einmal mehr überrascht die Zurückhaltung vieler Unternehmen hinsichtlich digitaler Vertriebsstrukturen und Marketingaktivitäten. Wie sonst will man Kunden erreichen, die sich zunehmend – und in naher Zukunft voraussichtlich überwiegend – in der digitalen Welt bewegen?

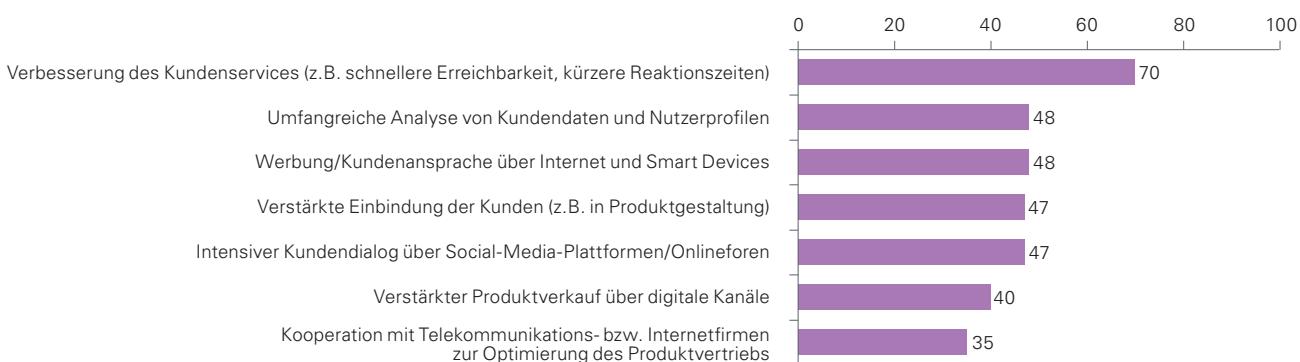
<sup>4</sup> Eine detaillierte Beschreibung der veränderten Präferenzen und Verhaltensweisen der „digitalen Kunden“ findet sich in unserer letztjährigen Studie „Survival of the Smartest – Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution?“ sowie in unserer aktuellen Konsumentenstudie: „Einkaufen in der Zukunft – Fragen wir den Kunden.“

Abb. 5

## Ausmaß der Kundenorientierung

**Wie hat sich Ihr Unternehmen auf die zunehmende – auch mobile – Internetnutzung der Konsumenten eingestellt? Inwieweit hat Ihr Unternehmen folgende Maßnahmen umgesetzt?**

Top-2-Werte („Angestoßen“ oder „Bereits umgesetzt“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: In Planung – Angestoßen – Bereits umgesetzt – Derzeit nicht relevant

**Lesart:** 70 % der Befragten haben eine Verbesserung ihres Kundenservices angestoßen oder bereits umgesetzt.

Quelle: KPMG, 2014



Eine gewisse Passivität zeigt sich auch im Hinblick auf interaktive Kundenbeziehungen. Digitalisierung und Vernetzung ermöglichen eine stärkere Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden (zum Beispiel über Social Media-Tools, Onlineforen, Open Innovation-Plattformen oder webbasierte Produktkonfiguratoren). Ein intensiver Austausch mit den Kunden kann die Bindung stärken, die Produkt- und Servicequalität verbessern, das Unternehmensimage aufwerten und die Markenbekanntheit steigern. Interaktive Maßnahmen wie die Beteiligung der Kunden an der Produktgestaltung oder der Dialog über Social Media-Netzwerke werden jedoch derzeit nur von knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen genutzt (siehe Abbildung 5).

Die Auswertung nach einzelnen Branchen zeigt deutliche Unterschiede hinsichtlich der Kundenorientierung. Für diesen Vergleich haben wir erneut die Durchschnittswerte der erfragten Aspekte als „Fortschrittsindikator“ verwendet (vergleiche Abbildung 6).

Er verdeutlicht, dass auch in diesem Bereich die Medien- und Telekommunikationsbranchen am aktivsten sind – und in diesem Sinne am weitesten fortgeschritten. Durchschnittlich 68 Prozent der befragten Medienunternehmen und 60 Prozent der Telekommunikationsfirmen haben bereits mit verschiedenen Maßnahmen auf die zunehmende Internet- und Mobilgeräte Nutzung der Kunden reagiert. Ebenfalls relativ umtriebig ist der Finanzsektor: Die Hälfte der befragten Banken hat verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung angestoßen oder eingeleitet. Das gilt auch für fast 50 Prozent der befragten Versicherungen. Dieser vergleichsweise hohe Aktivitäts- bzw. Fortschrittswert zeigt einmal mehr, dass auch der Finanzsektor von der digitalen Transformation und ihren Veränderungen auf Kundenseite stark betroffen ist.

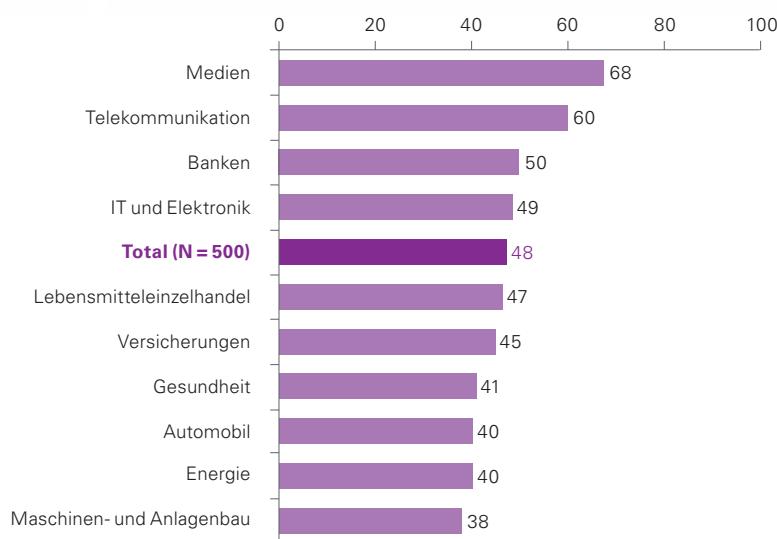
Die niedrigsten Aktivitätswerte ergeben sich für den Maschinenbau, für die Energie- und Automobilindustrie sowie für Unternehmen aus dem Gesundheitssektor. Ist die relative Zurückhaltung in diesen Sektoren berechtigt oder erkennen die betroffenen Unternehmen bestimmte Handlungsnotwendigkeiten? Insbesondere diejenigen Branchen, die nah am Endverbraucher agieren (wie etwa Automobil, Gesundheit oder Energie), erscheinen hier vergleichsweise nachlässig.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Bei den Ergebnissen zur Automobilbranche muss allerdings der hohe Anteil der Automobilzulieferer in der Stichprobe berücksichtigt werden. Automobilzulieferer agieren deutlich zurückhaltender hinsichtlich einer zeitgemäßen Kundenansprache und -betreuung als die Automobilhersteller (OEMs).

Abb. 6

## Fortschrittsindikator der Kundenorientierung nach Branchen

0 = Kein Branchenfortschritt; 100 = Maximaler Branchenfortschritt\*



\*Durchschnitt der einzelnen Item-Werte

**Lesart:** Durchschnittlich knapp 68 % der befragten Medienunternehmen haben verschiedene Maßnahmen angestoßen oder bereits umgesetzt, um sich auf die zunehmende Internetnutzung der Konsumenten einzustellen.

Quelle: KPMG, 2014



# Exkurs: der digitale Kunde

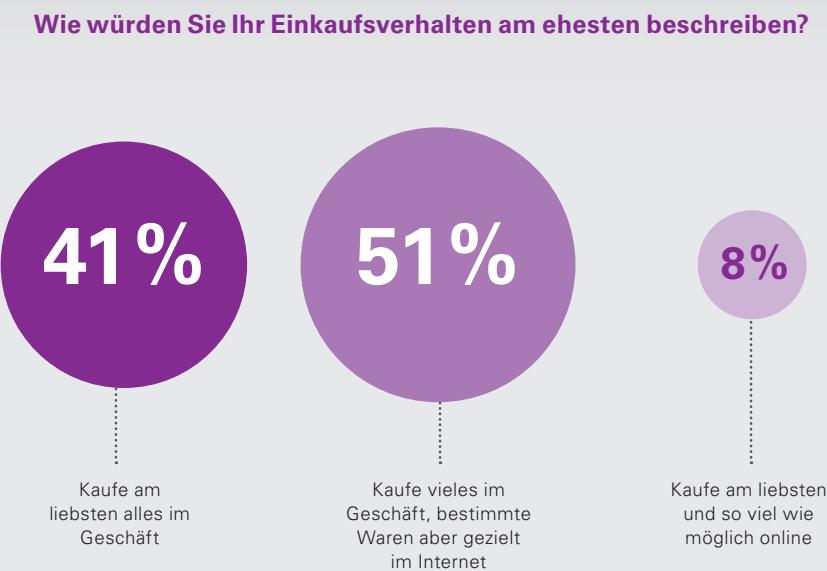
Internet, Smartphones und Tablets sind mittlerweile selbstverständliche Wegbegleiter des Alltags und verändern das Informations-, Kommunikations- und Einkaufsverhalten der Konsumenten nachhaltig. Der digitale, mobile und vernetzte Kunde wird unabhängiger von Unternehmen und ihren Produkten. Er kauft häufiger im Internet ein, verwendet mobile Apps für verschiedenste Zwecke und wählt Produkte nach anderen Gesichtspunkten als in der Vergangenheit. Zudem wächst der Wunsch nach Einflussnahme. Insbesondere die jüngeren Generationen möchten Produkte mitgestalten oder in einen Dialog mit dem Hersteller bzw. Verkäufer treten.<sup>6</sup>

In unserer Konsumentenstudie zum Thema Einkaufen in der Zukunft<sup>7</sup> wird deutlich, wie umfänglich die Kunden bereits in der digitalen Welt zu Hause sind und was sie von den Unternehmen und ihren Produkten erwarten. Die Untersuchung kommt unter anderem zu folgenden Ergebnissen:

**Erstens: Einkäufe verlagern sich zunehmend ins Internet.**  
Nur noch vier von zehn Verbrauchern kaufen am liebsten alles im Geschäft.

**Zweitens: Viele Konsumenten sind gegenüber Innovationen und neuen Technologien aufgeschlossen.**  
Das „Early-Adopter-Potenzial“ für verschiedene innovative Produkte oder Anwendungen ist relativ groß.

Abb. 7 Einkaufsverhalten 2014



Quelle: KPMG, 2014

<sup>6</sup> Siehe dazu unsere Studie aus dem Jahr 2013 „Survival of the Smartest – Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution?“.

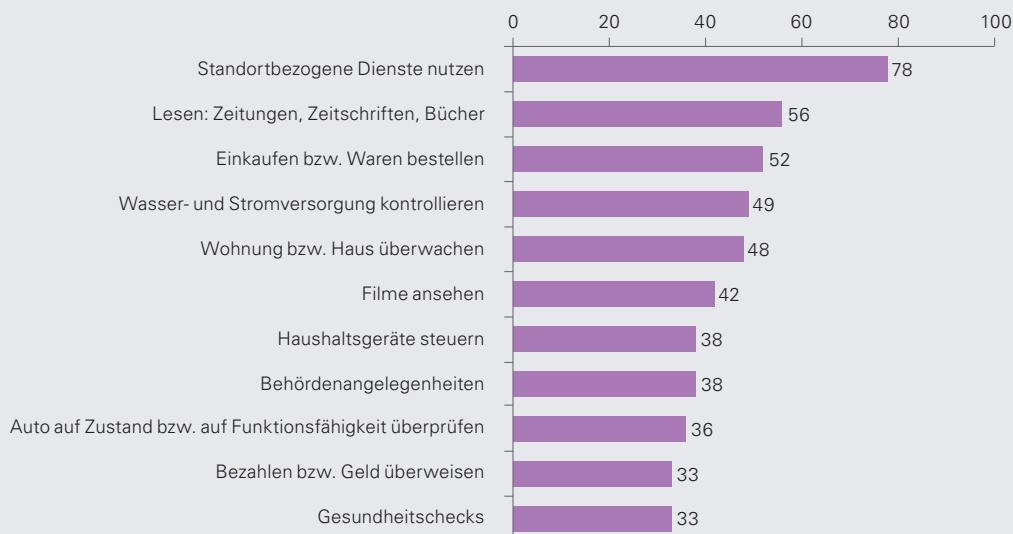
<sup>7</sup> Die aktuelle Konsumentenstudie erscheint voraussichtlich im Frühjahr 2015.

Abb. 8

## Nutzung des Smartphones

**Könnten Sie sich vorstellen, das Smartphone oder Tablet für folgende Zwecke zu nutzen, wenn dies möglich wäre?**

Top-2-Werte („Auf jeden Fall“ oder „Eher ja“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: Auf jeden Fall – Eher ja – Eher nein – Nein, sicher nicht

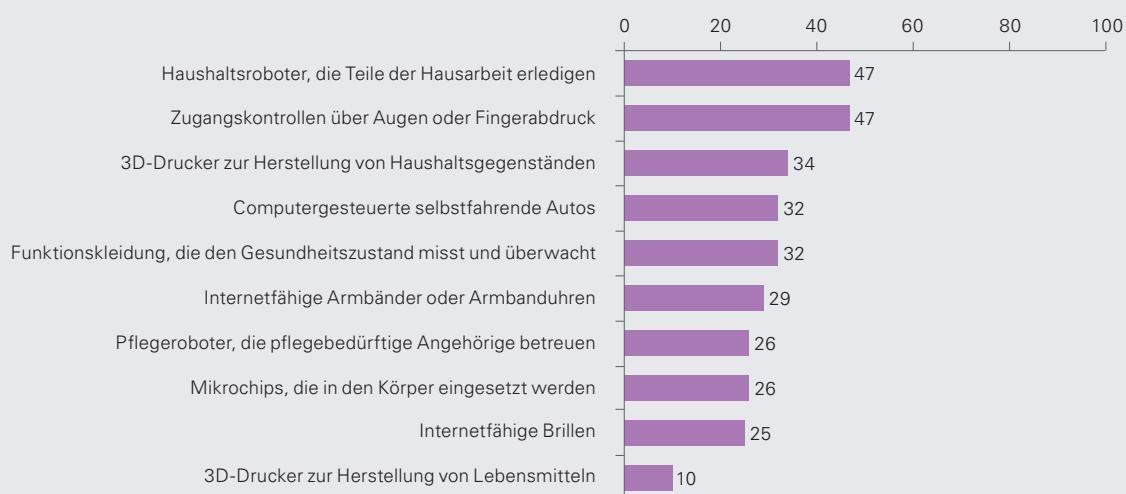
Quelle: KPMG, 2014

Abb. 9

## Nutzung innovativer Geräte und Technologien

**Könnten Sie sich vorstellen, folgende Geräte und Technologien zu nutzen, wenn dies möglich wäre?**

Top-2-Werte („Auf jeden Fall“ oder „Eher ja“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: Auf jeden Fall – Eher ja – Eher nein – Nein, sicher nicht

Quelle: KPMG, 2014



### Drittens: Die Ansprüche der Kunden an die Digitalangebote von Unternehmen sind hoch.

Im Vordergrund stehen Sicherheit und Datenschutz. Aber auch Benutzerfreundlichkeit und umfangreiche Serviceleistungen

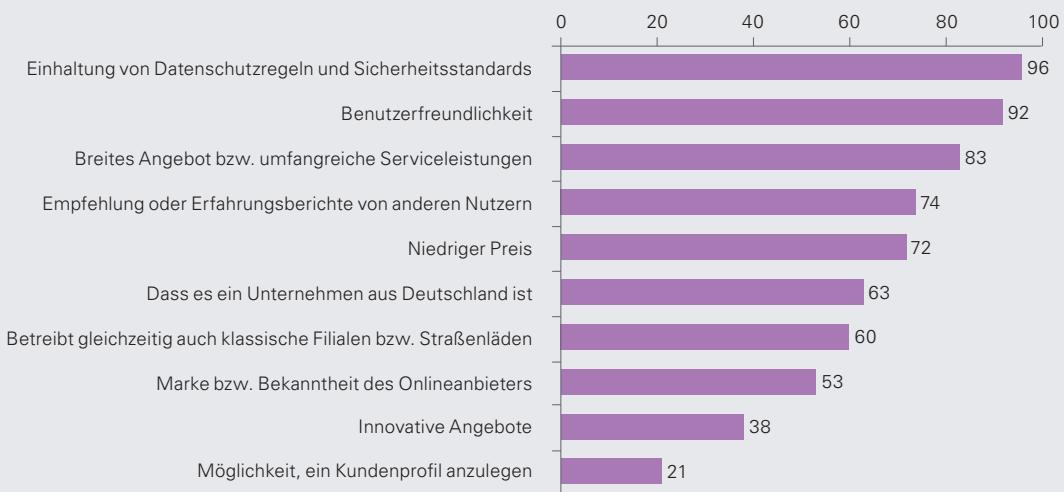
sind sehr wichtig. Im Vorfeld von Kaufentscheidungen spielen detaillierte Produktinformationen sowie Erfahrungsberichte eine entscheidende Rolle. Einflussnahme und Mitgestaltung sind wichtiger als Markentreue.

Abb. 10

### Auswahl eines Onlineshops

#### Welche Kriterien sind für Sie bei der Wahl des Anbieters eines Onlineshops wichtig?

Top-2-Werte („Sehr wichtig“ oder „Eher wichtig“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: Sehr wichtig – Eher wichtig – Eher unwichtig – Völlig unwichtig

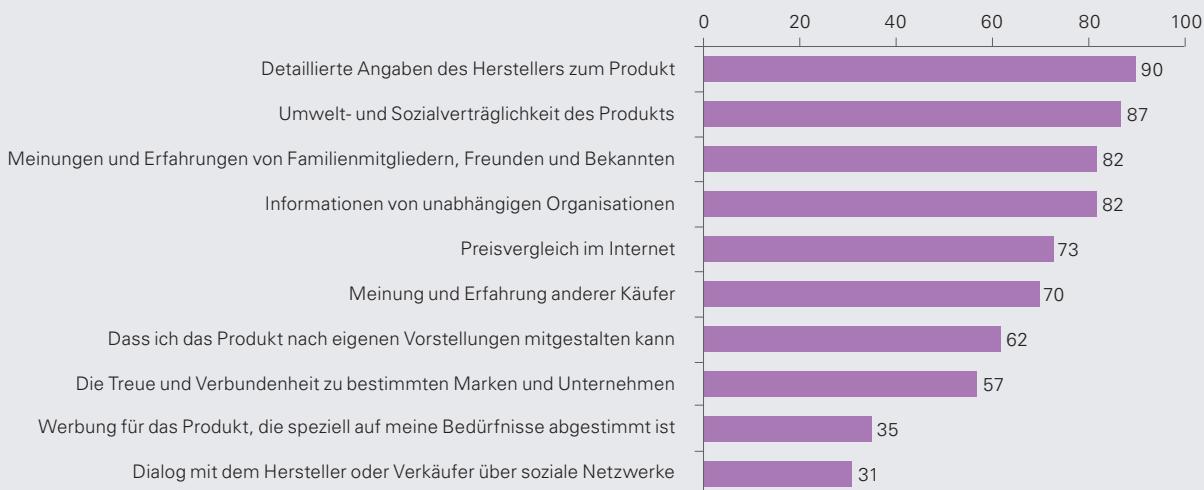
Quelle: KPMG, 2014

Abb. 11

## Zukünftige Kaufaspekte

**Wie wichtig sind Ihnen persönlich in Zukunft die folgenden Aspekte vor dem Kauf eines Produkts?**

Top-2-Werte („Sehr wichtig“ oder „Eher wichtig“) in % der Befragten; Total (N = 500)



\*Abfrage: Sehr wichtig – Eher wichtig – Eher unwichtig – Völlig unwichtig

Quelle: KPMG, 2014

In Sachen Digitalisierung und Vernetzung sind die Konsumtendenzen fortschrittlicher als die Unternehmen. Einige wenige Branchen haben sich weitgehend angepasst, aber insgesamt gilt: Die Kunden sind digitaler als die Unternehmen.

Hinsichtlich einer Anpassung an die veränderten Präferenzen und Verhaltensweisen ihrer Kunden haben viele Unternehmen also noch einen dringenden Nachhol- und Optimierungsbedarf. Klassische Strukturen müssen durch digitale Kommunikations- und Vertriebswege ergänzt werden („Multi-Channel Approach“). Ebenso sollten die technischen Möglichkeiten einer präzisen Kundenanalyse („Customer Analytics“) stärker als bisher genutzt werden, um Zielgruppen besser ansprechen und maßgeschneiderte Lösungen anbieten zu können.



03

ERNEUERN



# Innovationsfähigkeit: Adaption statt Innovation

Innovationsstärke ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der digitalen Welt. Zunehmende Wettbewerbsintensität, Technologiesprünge, kürzere Produktlebenszyklen und veränderte Konsumentenbedürfnisse verlangen den Unternehmen immer mehr ab.



### Das Innovationstempo ist häufig zu gering.

Ihre aktuelle Innovationskraft beurteilen die meisten Unternehmen durchaus positiv. Bezuglich der Geschwindigkeit zeigen sich jedoch verbreitet Probleme: Das Innovationstempo ist oftmals zu gering; die zügige Umsetzung von Neuerungen bereitet Schwierigkeiten.

Innovationen werden meistens an einer klaren Zukunftsstrategie ausgerichtet und als kontinuierlicher Entwicklungsprozess verstanden. Eine weitere positive Erkenntnis der Studie: Kapitalmangel, Personalengpässe und Know-how-Defizite sind nur in Ausnahmefällen Innovationsbremsen.

Unsere Umfrageergebnisse weisen allerdings auch auf zwei kritische Punkte hin: Erstens verzichten die meisten Unternehmen auf eine Einbindung ihrer Kunden bzw. ihrer Geschäftspartner in den Innovationsprozess. Dies kann sich nachteilig auswirken, etwa durch den Verlust von wertvollem Input seitens der Kunden oder Geschäftspartner, da diese

beispielsweise wichtige Ideengeber sein können. Auch Einkaufs- oder Vertriebsprozesse sind deutlich effizienter, wenn alle Beteiligten auf relevante Veränderungen vorbereitet sind. Die frühzeitige Einbindung von Kunden steigert zudem die Akzeptanz von Veränderungen und kann daher auch als ein adäquates Mittel der Kundenbindung verstanden werden.

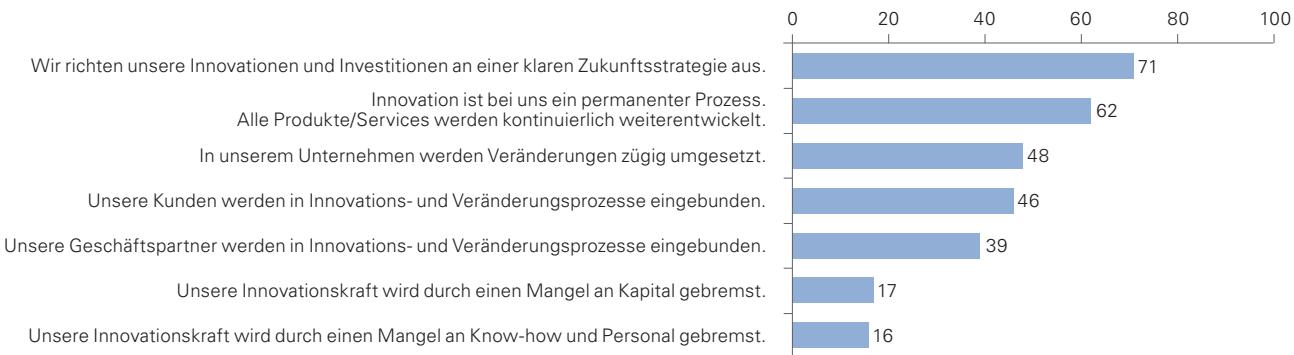
Zweitens hat mehr als die Hälfte der Unternehmen Schwierigkeiten mit einer zügigen Umsetzung von Innovationen. In der digitalen Welt bemisst sich Innovationsstärke nach folgenden Kriterien: Entscheidend sind Art, Umfang und Qualität der Neuerungen auf Produkt- oder Serviceebene. Darüber hinaus ist das Innovationstempo von besonderer Bedeutung: Neuerungen müssen schnellstmöglich Marktreife erlangen. Viele Unternehmen weisen diesbezüglich aber noch Optimierungsbedarf auf.

Abb. 12

## Beurteilung der eigenen Innovationsfähigkeit

**Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.**

Top-2-Werte („Trifft eher zu“ oder „Trifft voll und ganz zu“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: auf einer 5er-Skala von (1) = Trifft gar nicht zu ... bis (5) = Trifft voll und ganz zu

Quelle: KPMG, 2014



## Ideen werden häufig nur kopiert und weiterentwickelt statt selbst geschaffen.

Viele Unternehmen haben den Erfolgsfaktor Innovation erkannt und arbeiten an einer Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit. Dabei stehen allerdings klassische Maßnahmen im Vordergrund. Neuartige Ansätze werden selten erprobt. Tendenziell sind deutsche Unternehmen Optimierer, jedoch keine Pioniere.

Im vorhergehenden Abschnitt haben wir den Status quo der Innovationsstärke beleuchtet. Nun geht es um die Frage, inwieweit und mit welchen Maßnahmen die Unternehmen an einer Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit arbeiten. Die digitale Transformation erhöht den Innovationsdruck. Wie reagieren die Unternehmen darauf? Sind sie adäquat vorbereitet?

Einige Unternehmen haben bereits Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit eingeleitet. So greifen rund 60 Prozent der Befragten auf Ideen und Anregungen ihrer Mitarbeiter zurück („Ideenmanagement“). 55 Prozent übernehmen innovative Ansätze oder Erfolgsmodelle aus anderen Branchen und knapp 50 Prozent kooperieren mit Forschungseinrichtungen. Die hohe Bedeutung von Innovationen spiegelt sich bisweilen auch in der Organisationsstruktur wider: 45 Prozent verankern dieses Thema im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung.

Bei den mehrheitlich genutzten Maßnahmen zur Innovationsoptimierung handelt es sich um eher klassische Ansätze. Deutlich weniger verbreitet sind neuartige und zeitgemäße Maßnahmen, die durch moderne Technologien ermöglicht werden. So setzen bis dato nur 42 Prozent der befragten

Unternehmen auf spezielle Social Media-Analysen (das heißt Analysen externer Internetportale bzw. Konsumentennetze) und nur 39 Prozent nutzen Big Data-Auswertungen. Noch geringer verbreitet ist der Einsatz von Open Innovation-Plattformen (28 Prozent) oder die Nutzung des kreativen Potenzials von Startups (22 Prozent).

Der Aktivitäts- oder Fortschrittsgrad im Hinblick auf Innovationsverbesserungen unterscheidet sich allerdings deutlich zwischen den einzelnen Branchen. Unter Zuhilfenahme des „Fortschrittsindikators“ (Durchschnittswerte der abgefragten Aspekte pro Branche) lassen sich diese Unterschiede herausstellen (siehe Abbildung 14).

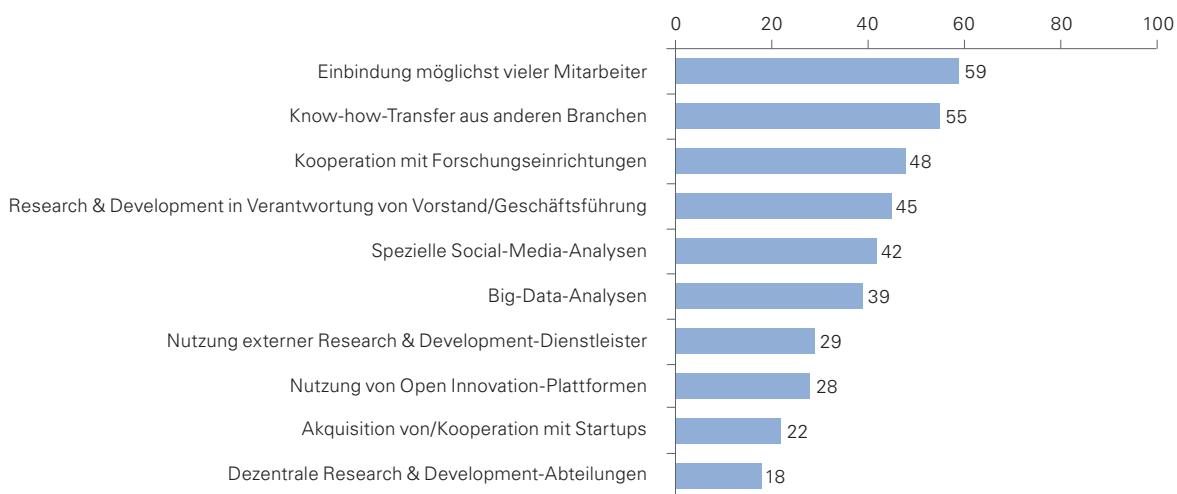
Von den untersuchten Sektoren ist die Telekommunikationsbranche am weitesten fortgeschritten. Durchschnittlich 51 Prozent der Telekommunikationsunternehmen arbeiten mit verschiedenen Maßnahmen an einer Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit. Vergleichsweise weit fortgeschritten sind außerdem Technologie- und Medienunternehmen. Auch dieses Ergebnis war zu erwarten, da die drei Sektoren schon seit Langem mit dem digitalen Strukturwandel konfrontiert sind und der Innovationsdruck hier bereits sehr hoch ist.

Abb. 13

## Aktivitäten zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit

**Inwieweit hat Ihr Unternehmen folgende Maßnahmen zur Verbesserung seiner Innovationsfähigkeit bereits umgesetzt?**

Top-2-Werte („Angestoßen“ oder „Bereits umgesetzt“) in % der Befragten\*; Total (N = 500)



\*Abfrage: In Planung – Angestoßen – Bereits umgesetzt – Derzeit nicht relevant

Quelle: KPMG, 2014



Überraschend ist dagegen die eher verhaltene Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit bei Energieunternehmen, Finanzdienstleistern und im Lebensmitteleinzelhandel. In diesen hoch kompetitiven Sektoren, die zudem immer stärker von der digitalen Transformation erfasst werden, wären höhere Aktivitätswerte bzw. umfangreichere Innovationsanstrengungen zu erwarten gewesen.

Innovation ist bei vielen deutschen Unternehmen noch immer ein reaktiver bzw. adaptiver und dadurch langsamer Prozess. Man verzichtet auf eigene Experimente und ungewohnte Maßnahmen und orientiert sich stattdessen an Pionieren aus anderen Branchen und Ländern oder vertraut auf den Input durch traditionelle Ideen- und Wissensschmieden wie Hochschulen oder Forschungsinstitute.

Dabei erfordert die digitale Transformation nicht nur ein hohes Innovationstempo, sondern auch eine „radikale“ Innovationskultur, die das gesamte Unternehmen „infiziert“ und Innovationspotenziale größtmöglich ausschöpft. Veränderung ist in der digitalen Welt der Normalzustand, Stabilität die Aus-

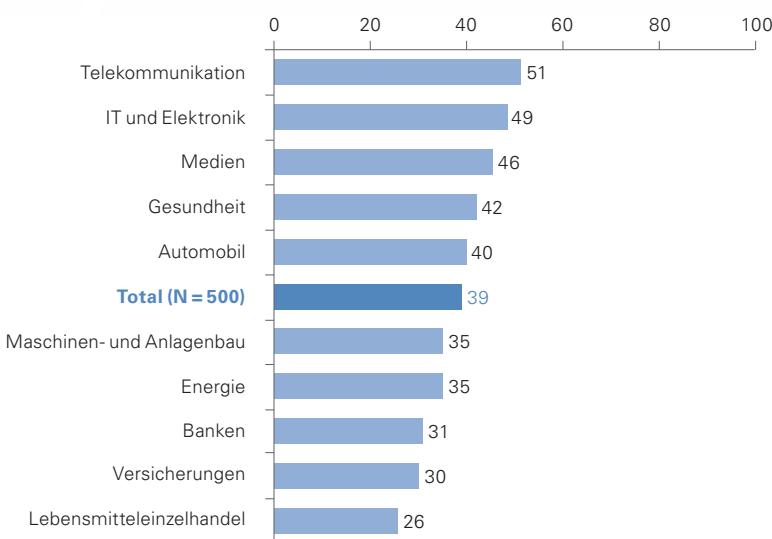
nahme. Die nötige Menge an Innovationen wird nicht durch geschlossene, institutionalisierte Standardprozesse erreicht, sondern durch ein Höchstmaß an Offenheit nach innen und außen. Neuartige Tools, Plattformen und Analysen zur Beschleunigung von Innovationsprozessen, zur Generierung neuer Ideen und Erkenntnisse oder zur Modellierung komplexer Zusammenhänge werden aber bislang kaum genutzt.

Insgesamt besteht ein Ungleichgewicht zwischen den Innovationsanforderungen der digitalen Welt und den Innovationsmaßnahmen der Unternehmen. In Zukunft sollten daher verstärkt zeitgemäße Innovationstools zum Einsatz kommen. Sie können die Schlagzahl erhöhen, Innovationen in die richtigen Bahnen lenken und diese exakter an die Bedürfnisse der Kunden anpassen.

Abb. 14

## Fortschrittsindikator der Innovationsoptimierung nach Branchen

0 = Kein Branchenfortschritt; 100 = Maximaler Branchenfortschritt\*



\*Durchschnitt der einzelnen Item-Werte

**Lesart:** Durchschnittlich 51 % der befragten Telekommunikationsunternehmen haben verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit angestoßen oder bereits umgesetzt.

Quelle: KPMG, 2014



04

ERWEITERN

# **Neue Wettbewerbsdynamik: Kurzsicht statt Weitblick**

Wachstumschancen auf neuem Terrain  
bleiben ungenutzt.



Die digitale Transformation eröffnet Wachstumschancen jenseits der angestammten Branche. Diese Chancen werden von den meisten Unternehmen erkannt, allerdings bis dato kaum realisiert.

Digitalisierung und Vernetzung wirbeln das gewohnte Markt- und Wettbewerbsumfeld durcheinander. Sie befördern innovative Geschäftsmodelle, ermöglichen branchenübergreifende Lösungen, brechen klassische Wertschöpfungsketten auf und senken die Markteintrittsbarrieren. In der Folge ergeben sich für Unternehmen Expansionsmöglichkeiten auf neuem Terrain. Diese zentrale Erkenntnis unserer letztjährigen Erhebung können wir mit dieser aktuellen Studie bestätigen.

Das kreative Potenzial der digitalen Transformation wird von den meisten Unternehmen erkannt. Knapp 70 Prozent der Befragten sehen Wachstumschancen in mindestens einer der hier abgefragten Branchen. Besonders vielversprechend sind demnach die Perspektiven für Telekommunikationsunternehmen, Technologiefirmen, Maschinenbauer, Banken, Energieunternehmen und Versicherungen.<sup>8</sup> Die meisten Lebensmitteleinzelhändler und Unternehmen aus dem Gesundheitssektor schätzen dagegen ihr eigenes Expansionspotenzial eher gering ein.<sup>9</sup>

Um unsere These weiter zu konkretisieren, wollten wir in diesem Jahr zudem wissen, inwieweit die Unternehmen bereits in andere Branchen expandiert sind. Diesbezüglich zeigt sich eine erstaunliche Zurückhaltung.

Lediglich circa 20 Prozent aller Befragten haben den Expansionsschritt in fremde Branchen auch tatsächlich angestoßen oder sogar bereits umgesetzt. Selbst in den Sektoren mit dem größten Expansionspotenzial liegen die Istwerte etwa auf dem niedrigen Durchschnittsniveau. Die Identifikation von Wachstumschancen hat also bislang bei den meisten Unternehmen kein entsprechendes Handeln ausgelöst.

In Zukunft werden jedoch immer mehr Unternehmen ihre diesbezügliche Zurückhaltung aufgeben und in neues Terrain eindringen müssen: Marktsättigung und Wettbewerbsintensität im klassischen Kerngeschäft sowie technologiegetriebene Produkt- und Branchenkonvergenzen zwingen verstärkt dazu, neue Wachstumsinitiativen anzustoßen und sektorübergreifende Lösungen zu entwickeln.

<sup>8</sup> Die Wachstumseinschätzungen der Maschinen- und Anlagenbauer sind hier allerdings anders zu verstehen als bei den anderen Befragten. Sie sehen vermutlich vorrangig neue Absatzmärkte und weniger die Möglichkeit, Geschäftsmodelle zu adaptieren oder in fremde Wertschöpfungsketten vorzudringen.

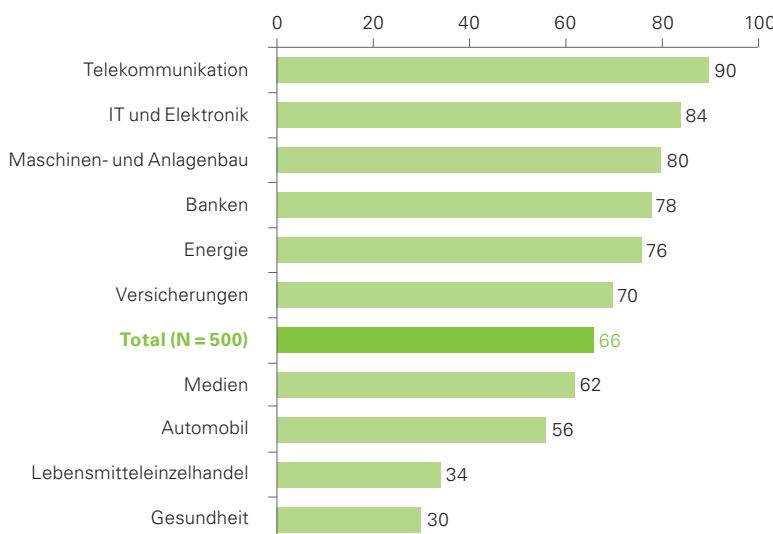
<sup>9</sup> Befragt wurden Krankenhäuser, Reha-Kliniken, Versorgungszentren sowie Hersteller von medizintechnischen Geräten. Demnach umfasst der Gesundheitssektor hier nur die medizinischen Leistungserbringer.

Abb. 15

## Expansionspotenzial nach Branchen

**Sehen Sie für Ihr Unternehmen Wachstumschancen in fremden Branchen?  
Kommt für Ihr Unternehmen mindestens eine der genannten Branchen bis 2020  
als Expansionsfeld infrage?**

Ja-Angaben in % der Befragten\*



\*Abfrage: Ja – Nein, keine der genannten – Weiß nicht/Keine Angabe

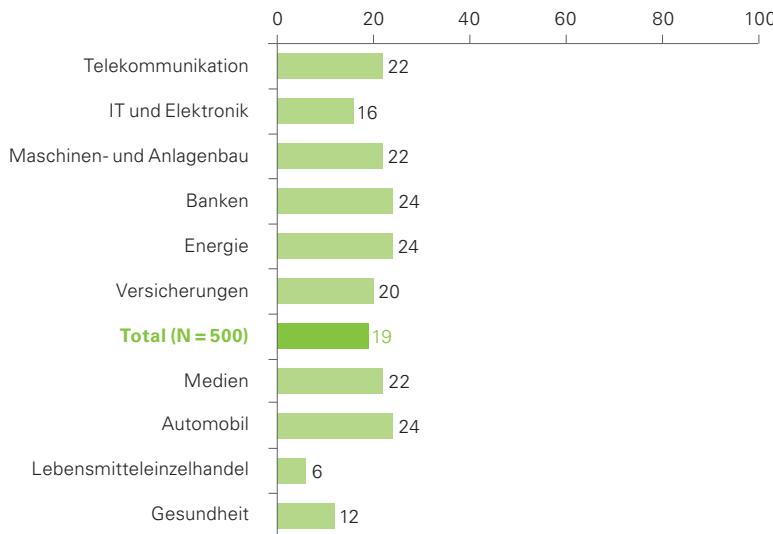
Quelle: KPMG, 2014

Abb. 16

## Tatsächliche Expansion nach Branchen

**Inwieweit ist Ihr Unternehmen bereits in fremde Branchen expandiert?**

Top-2-Werte („Angestoßen“ oder „Bereits umgesetzt“) in % der Befragten\*



\*Abfrage: In Planung – Angestoßen – Bereits umgesetzt – Derzeit nicht relevant – Weiß nicht/Keine Angabe

Quelle: KPMG, 2014



## Die Konkurrenzgefahr wird oftmals falsch eingeschätzt.

Sensibilität für die drohende Konkurrenz durch neue Anbieter ist in einigen Branchen vorhanden. Insgesamt aber erscheinen die meisten Unternehmen diesbezüglich eher sorglos und kurzsichtig.

Wie im Abschnitt zuvor deutlich wurde, erkennen fast 70 Prozent der befragten Unternehmen Wachstumschancen auf neuem Terrain. Aus Sicht der potenziellen Zielmärkte bedeutet dies, dass der Markteintritt neuer, branchenfremder Anbieter sehr wahrscheinlich ist. Doch sind sich die Unternehmen dieser Gefahr bewusst? Inwieweit werden bereits Maßnahmen zur Abwehr neuer Konkurrenten erarbeitet? Werden die Absichten und Strategien potenzieller Angreifer überhaupt richtig eingeschätzt?

Tatsächlich sind sich viele Unternehmen der drohenden Konkurrenz nicht bewusst. Insgesamt fürchten nur 34 Prozent der Befragten den Eintritt branchenfremder Wettbewerber bis zum Jahr 2020. Dies ist ein relativ niedriger Wert. Hinzu kommt, dass der Sensibilisierungsgrad in den verschiedenen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Tendenziell gilt: Das Bewusstsein für neue Konkurrenz ist umso ausgeprägter, je länger und intensiver die Beteiligten bereits mit den Herausforderungen der digitalen Transformation konfrontiert sind. So gehen Unternehmen aus den Sektoren Medien, Telekommunikation sowie Energie und Banken von einem deutlich höheren Wettbewerbsrisiko durch neue Marktteilnehmer aus als etwa Unternehmen in der Automobil- und Gesundheitsbranche.

Da den beiden Letzteren vermutlich ebenfalls ein weitreichender Strukturwandel bevorsteht, sollten die Betroffenen schnell umdenken bzw. weitsichtiger agieren. Die wachsende Technologiedurchdringung von Fahrzeugen sowie die zunehmend mobilen, internetbasierten und computergestützten Leistungsprozesse im Gesundheitssektor schaffen Einfallstore – beispielsweise für Technologiefirmen.

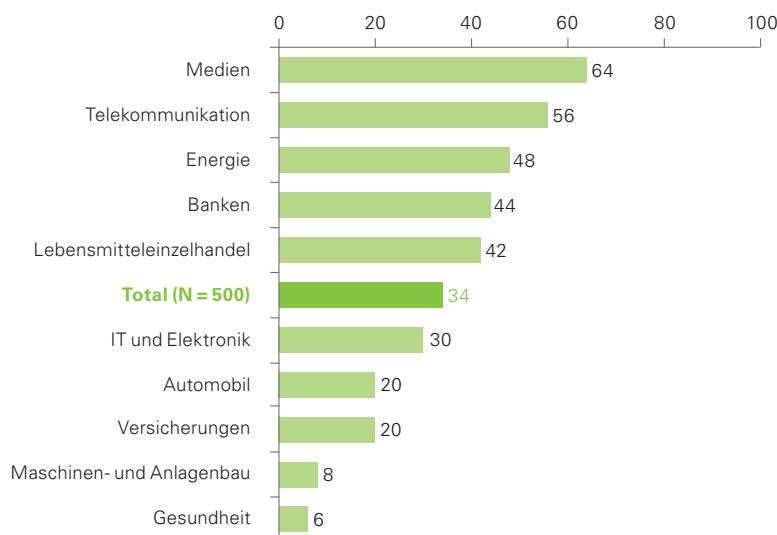
Erstaunlich ist auch die Erkenntnis, dass Startups von den meisten etablierten Unternehmen nicht als zukünftige Konkurrenten gefürchtet werden. Insgesamt sehen nur 14 Prozent der Befragten ihr Geschäft durch Startups ernsthaft bedroht. Ein Großteil der Unternehmen wirkt hinsichtlich neuer Wettbewerber – sei es durch branchenfremde Anbieter oder Startups – derzeit noch recht sorglos und kurzsichtig. Sie laufen Gefahr, zukünftige Wettbewerbsrisiken zu unterschätzen. Wer sich der drohenden Konkurrenz nicht bewusst ist, kann sich auch nicht adäquat darauf vorbereiten. Dieser Umstand legt die Schlussfolgerung nahe, dass viele Unternehmen zukünftig einem voraussichtlich verstärkten branchenübergreifenden Wettbewerb nicht gewachsen sind.

Hinzu kommt eine weitere Dimension: Neue Anbieter sind nicht nur neue Konkurrenten. Sie können vielmehr auch Partner sein, mit denen innovative, konvergente Lösungen gemeinsam entwickelt werden. Wer die Marktbeobachtung auf die eigene Branche konzentriert und externe Akteure ignoriert, dem entgehen vielversprechende Kooperationschancen.

## Abb. 17 Einschätzung der Konkurrenzgefahr durch fremde Branchen

### Inwieweit sehen Sie Unternehmen aus anderen Branchen als eine reale Konkurrenzgefahr für Ihr Geschäft?

Top-2-Werte („Eher große“ oder „Sehr große Konkurrenzgefahr“) in % der Befragten\*



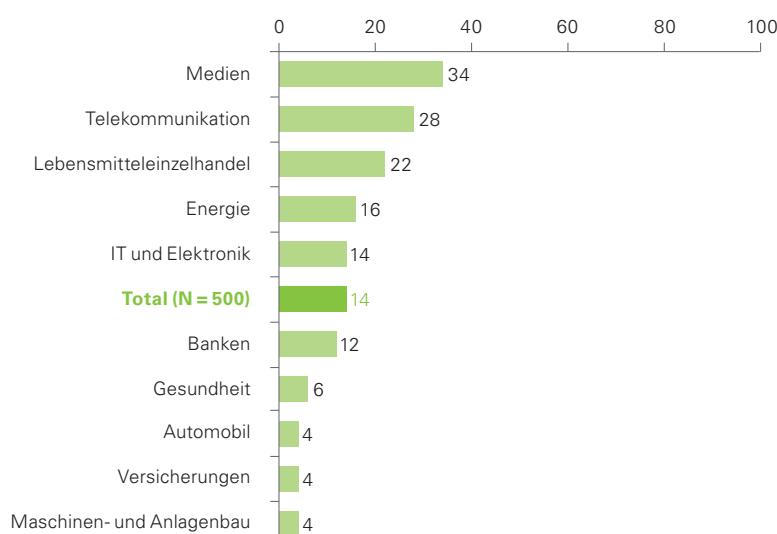
\*Abfrage: Gar keine – Sehr geringe – Eher große – Sehr große Konkurrenzgefahr

Quelle: KPMG, 2014

## Abb. 18 Einschätzung der Konkurrenzgefahr durch Startups

### Inwieweit sehen Sie Startups als eine reale Konkurrenzgefahr für Ihr Geschäft?

Top-2-Werte („Eher große“ oder „Sehr große Konkurrenzgefahr“) in % der Befragten\*



\*Abfrage: Gar keine – Sehr geringe – Eher große – Sehr große Konkurrenzgefahr

Quelle: KPMG, 2014



# Fazit: Es besteht Handlungsbedarf.

Diese Studie zeigt, wie deutsche Unternehmen auf die Herausforderungen der digitalen Transformation reagieren, auf welchen Ebenen Veränderungen stattfinden, welche Maßnahmen ergriffen werden und wie weit sie in diesem Anpassungsprozess fortgeschritten sind. Unsere Bestandsaufnahme gibt – in groben Zügen – Auskunft über den Digitalisierungsfortschritt und die Digitalkompetenz der deutschen Wirtschaft.

Letztere kann auf bestimmte betriebswirtschaftliche Aspekte wie etwa Wettbewerb, Kunden, Innovation, Geschäftsmodelle oder Geschäftsprozesse bezogen und im Branchenvergleich ausgewertet werden. Auf diese Weise lassen sich Handlungsfelder identifizieren, in denen weitere Anpassungsleistungen sinnvoll oder gar notwendig sind.

Das Gesamtergebnis über alle Branchen hinweg erlaubt kein eindeutiges Urteil über die Digitalkompetenz der deutschen Wirtschaft. Vielmehr ergibt sich ein differenziertes Bild mit unterschiedlichen Fortschritts- und Aktivitätsgraden sowohl zwischen als auch innerhalb einzelner Branchen. Daraus folgt sowohl eine positive als auch eine kritische Lesart der Daten: Einige Unternehmen sind bereits sehr aktiv und weit fortgeschritten auf dem Weg in die digitale Welt. Andererseits besteht bei relativ vielen Unternehmen aus verschiedenen Branchen noch Handlungs- und Anpassungsbedarf. Diese Unternehmen laufen den digitalen Entwicklungen deutlich hinterher.

## **Handlungsbedarf nach betriebswirtschaftlichen Aspekten**

Das Gesamtergebnis zur Digitalkompetenz nach betriebswirtschaftlichen Aspekten lässt sich anhand von vier Schwerpunktthemen skizzieren.

# 01

## **Geschäftsmodelländerungen und Prozessoptimierung: Evolution statt Revolution**

Viele Unternehmen haben bereits Geschäftsmodelländerungen angestoßen oder umgesetzt. Allerdings gehen sie dabei oft zu vorsichtig und nicht konsequent genug vor. Zudem besteht ein strukturelles Ungleichgewicht: Produkte und Services sind häufig digitalisierter als Vertriebsstrukturen. Auch der Digitalisierungsgrad von Geschäftsprozessen ist bei vielen Unternehmen steigerungsfähig. Am weitesten fortgeschritten ist die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen. Der Weg zur vollständig vernetzten und digitalen Organisation ist noch weit.

# 02

## **Kundenorientierung: Distanz statt Nähe**

Die Kunden sind digitaler als die Unternehmen. Häufig fehlen passende Kanäle und Kommunikationsstrategien, um den mobilen und vernetzten Kunden zu erreichen. Eine umfangreiche Analyse von Kundendaten und Nutzerprofilen findet kaum statt. Wirkliche Kundennähe und interaktive Kundenbeziehungen sind die Ausnahme.

# 03

## **Innovationsfähigkeit: Adaption statt Innovation**

Neues wird oft kopiert und weiterentwickelt, wichtige Ideen und Anstöße kommen von außen. Deutsche Unternehmen sind eher Optimierer als Erfinder. Außerdem ist ihr Innovationstempo oft zu gering. Kunden und/oder Geschäftspartner sollten stärker in Veränderungsprozesse eingebunden werden, um die Akzeptanz der Innovationen zu erhöhen, ihre Qualität zu steigern oder die Umsetzung effizienter zu gestalten.

# 04

## **Neue Wettbewerbsdynamik: Kurzsicht statt Weitblick**

Einige Unternehmen sind unzureichend auf einen branchenübergreifenden Wettbewerb in konvergenten Märkten vorbereitet. Neue Konkurrenten werden falsch eingeschätzt, potenzielle Wachstumschancen nicht genutzt.



## Vorreiter und Nachzügler: Wie digital sind die einzelnen Branchen?

Die Ergebnisse zur Digitalkompetenz nach Branchen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- **Vorreiter:** Die Medien-, Telekommunikations- und Technologiebranchen sind auf dem Weg in die digitale Welt durchschnittlich am weitesten fortgeschritten. Ein Großteil der Unternehmen aus diesen Sektoren hat in vier zentralen Handlungsbereichen verschiedene Anpassungsmaßnahmen angestoßen oder bereits umgesetzt. Mit Abstrichen gilt dies auch für Banken.

Hohe Fortschrittwerte haben zwei Implikationen: Der Fortschritt ist einerseits ein Erfolgsindikator, denn Handeln ist besser als Abwarten. Wer rechtzeitig reagiert, sammelt wertvolle Erfahrungen und kann entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen. Andererseits spiegelt der Anpassungsfortschritt auch das große Risiko wider, dem diese Branchen durch Digitalisierung und Vernetzung ausgesetzt sind. Der digitale Strukturwandel wirkt hier derart weitreichend, dass auf verschiedenen Ebenen reagiert werden muss.

Abb. 19 Digitalisierungsfortschritt nach Branchen

0 = Kein Branchenfortschritt; 100 = Maximaler Branchenfortschritt. Hellblau/beige = Relative Schwächen/Stärken pro Branche

...FORTSCHRITTSRANKING NACH BRANCHEN...											
BRANCHE ...											
FORTSCHRITTSWERTE											
Geschäftsmodelländerungen	37	34	32	35	34	38	51	53	51	68	
Digitalisierung der Geschäftsprozesse	32	35	39	39	36	37	33	50	49	44	
Kundenorientierung	47	45	41	38	40	40	50	49	60	68	
Innovationsverbesserung	26	30	42	35	40	35	31	49	51	46	
Expansion in fremde Branchen	6	20	12	22	24	24	24	16	22	22	
DURCHSCHNITT	29	33	33	34	35	35	38	43	47	50	

### Lesarten:

**Geschäftsmodelländerungen** Rund 37 % der befragten LEH haben auf verschiedenen Ebenen Geschäftsmodelländerungen angestoßen oder bereits umgesetzt.

**Digitalisierung der Geschäftsprozesse** Durchschnittlich 32 % der befragten LEH haben verschiedene Geschäftsprozesse überwiegend oder vollständig digitalisiert und vernetzt.

**Kundenorientierung** Knapp 50 % der befragten LEH haben verschiedene Maßnahmen angestoßen oder bereits umgesetzt, um sich auf die zunehmende Internetnutzung der Konsumenten einzustellen.

**Innovationsverbesserung** Rund 26 % der befragten LEH haben verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit angestoßen oder bereits umgesetzt.

**Expansion in fremde Branchen** Etwa 6 % der befragten LEH haben eine Expansion in fremde Branchen angestoßen oder bereits umgesetzt.

Quelle: KPMG, 2014

- **Nachzügler:** Am wenigsten fortgeschritten auf dem Weg in die digitale Welt sind der Lebensmitteleinzelhandel, die Versicherungswirtschaft und der Gesundheitssektor.

Niedrige Aktivitäts- bzw. Fortschrittswerte erlauben zwei Interpretationen: Zum einen können sie als geringe Betroffenheit vom digitalen Wandel verstanden werden. Der Anpassungsdruck wäre in diesen Branchen also derzeit noch vergleichsweise gering und die Risiken wären überschaubar. Andererseits könnte die Zurückhaltung aber auch ein Indiz für Nachlässigkeit sein. Möglicherweise unterschätzen viele Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation und müssen in naher Zukunft massiv gegensteuern, um die gegenwärtigen Versäumnisse auszugleichen.

Die hohen Aktivitäts- und Fortschrittswerte der Vorreiter sind wenig überraschend, da sie bereits seit mehreren Jahren mit dem digitalen Strukturwandel konfrontiert sind und frühzeitiger als andere Sektoren auf Veränderungen reagieren mussten. Erstaunlich ist die verbreitete Zurückhaltung anderer Branchen, die ebenfalls von Digitalisierungsprozessen stark betroffen sind. Dies gilt beispielsweise für den Gesundheitssektor („eHealth“) und die Energiebranche („Smart Grids“) sowie für Banken („Online Banking“, „Mobile Payment“, „Crowd Funding“) und Versicherungen („Telematic-Tarife“, „Insurance to Go“). Diese Branchen rangieren derzeit noch im Mittelfeld oder am Ende unseres Fortschrittsrankings. Viele Unternehmen aus diesen Sektoren haben noch großen Anpassungs- und Nachholbedarf.

Wie die Studie gezeigt hat, reagiert die Mehrheit der Unternehmen mit vertrauten Maßnahmen auf die digitale Transformation. Innovative Ansätze werden eher selten erprobt. Zudem erfolgen die Anpassungen meistens vorsichtig, schrittweise und herantastend statt schnell, konsequent und umfangreich.

Radikale Veränderungen sind die Ausnahme. Die Komplexität und Unübersichtlichkeit der digitalen Transformation lässt die meisten Unternehmen auf Sicht fahren. Das ist eine naheliegende Reaktion. Aber reicht dies aus, um mit der Dynamik der technologischen Veränderungen Schritt halten zu können – insbesondere in Anbetracht dessen, dass selbst einige etablierte Marktführer bereits vom Tempo des digitalen Wandels überrollt wurden?



# ERHELLEN

# Ausblick: Wer zögert, verliert.

Fünf Thesen für eine erfolgreiche  
digitale Transformation



Um mit der digitalen Transformation Schritt halten zu können, müssen Unternehmen eine hinreichende Digitalkompetenz aufbauen. Was bedeutet das genau? Erforderlich ist ein tief gehendes Verständnis digitaler Kunden, konvergenter Märkte und (digitaler) Eco-Systeme. Darüber hinaus ist es von elementarer Bedeutung, digitale Geschäftsmodelle aufzubauen und die Digitalisierung nach außen und innen zu forcieren.

Ein Blick auf unsere Studienergebnisse belegt: Es existiert großes Optimierungspotenzial beim Aufbau von Digitalkompetenz. Für eine erfolgreiche digitale Transformation sollten Unternehmen aus unserer Sicht daher zeitnah folgende fünf Aspekte in ihre strategischen Überlegungen aufnehmen:

## These 01



**Unternehmen müssen in (digitalen) Eco-Systemen denken.**

## These 02



**Unternehmen müssen sich mit einem digitalen Geschäftsmodell positionieren.**

## These 03



**Unternehmen müssen aus Daten Werte schaffen.**

## These 04



**Unternehmen müssen durch den sicheren Umgang mit Daten eine vertrauensvolle Kundenbeziehung aufbauen.**

## These 05



**Unternehmen müssen eine digitale Unternehmens-DNA entwickeln.**

Auf den folgenden Seiten werden die Thesen kurz erläutert.

# These 01

Unternehmen müssen in (digitalen) Eco-Systemen denken.



## **Werte schöpfen: Branchenübergreifend und dynamisch**

(Digitale) Eco-Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass sich Unternehmen vertikal vernetzen, um die mobile, permanent vernetzte Kundschaft gemeinsam zu gewinnen. Dabei tritt das einzelne Produkt in den Hintergrund. Ganzheitliche Lösungsansätze gewinnen an Bedeutung. In den Fokus tritt die Frage, welche Services insgesamt mit einer Lösung oder einem Kundenwunsch verbunden sind.

Vorbilder für diese Art der Zusammenarbeit sind in den vergangenen Jahren vor allem im Technologiebereich entstanden: Google, Apple, Amazon und Facebook sind bestrebt, geschlossene Systeme zu schaffen, innerhalb derer die Kunden bzw. User verschiedene Angebote nutzen können. Mit Eigenentwicklungen, Zukäufen und Kooperationen bieten bereits einige Unternehmen ihren Kunden einen exklusiven Zugriff auf unterschiedlichste Komponenten und Anwendungen (Hardware, Software, Content und Dienstleistungen). Ein gutes Beispiel für (digitale) Eco-Systeme findet man schon heute im Bereich Connected Home: Der Smart Home-Anbieter tritt in den Kontakt mit dem Kunden, die Steuerung mittels Software und Hardware wird über Allianzen sichergestellt und auch die Endgeräte im Haus werden durch Kooperationen mit dem Smart Home-Anbieter vernetzt. Diese branchenübergreifende Zusammenarbeit schafft den gewünschten Mehrwert für den Kunden.

## **Gemeinsam mehr erreichen: Kooperative Kompetenz- und Ressourceteilung**

Durch die Zusammenarbeit in (digitalen) Eco-Systemen erfährt aus unserer Sicht ein Aspekt einen besonders positiven Schub: die partnerschaftliche Zusammenarbeit zur Innovation.

In der digitalen Welt entstehen viele neue Ideen nur auf Basis vertikaler Kooperationen und Lösungsansätze. Unterschiedliches Know-how, verschiedene Erfahrungswerte und Open Source-Technologien generieren Wettbewerbsvorteile durch hinzugewonnene Intellectual Property. Die damit verbundene breitere Basis an (Kunden-)Informationen erhöht die Aussicht auf Erfolg.



## These 02

Unternehmen müssen sich mit einem digitalen Geschäftsmodell positionieren.



### Den eigenen USP im (digitalen) Eco-System identifizieren

Wenn Branchengrenzen verschwimmen und Wertschöpfungsketten aufgebrochen werden, stellt sich die Frage, wie sich ein Unternehmen im (digitalen) Eco-System positionieren sollte. Zu berücksichtigen sind die folgenden grundlegenden Aspekte: Welche Stärken hat das Unternehmen? Welche Anpassungen werden durch exogene Faktoren notwendig? Welche strategischen Optionen lassen sich aus dieser neuen Konstellation ableiten?

Für Unternehmen wird es aus unserer Sicht essenziell sein, sich innerhalb der digitalen Wertschöpfungskette als Spezialist zu positionieren und höchste Qualität zu liefern. Der Kunde ist vernetzt und bestens informiert. Fehler, Mängel und unzureichende Serviceleistungen werden in der vernetzten Welt in Echtzeit kommuniziert und kollektiv abgestraft. Verlässliche Qualität wird im digitalen Umfeld zum Alleinstellungsmerkmal und stärkt zugleich die Marke. Eine hohe Markenbekanntheit wiederum erzeugt im digitalen Universum Resonanz und Reichweite.

### (Re-)Engineering des Geschäftsmodells

Die Anpassung des Geschäftsmodells an die Anforderungen (digitaler) Eco-Systeme ist kein einfacher Prozess. Es gilt, das Geschäftsmodell ganzheitlich zu betrachten und nicht nur einzelne Bereiche zu digitalisieren. Dazu ist es unabdingbar, das bestehende Geschäftsmodell zu beschreiben und zu analysieren. Seine einzelnen Dimensionen (Markt, Leistung, Wertschöpfung und Ertragskonzept) müssen dahin gehend untersucht werden, wie ihre künftige Stellung in einem (digitalen) Eco-System aussehen kann. So können mögliche Veränderungen in den einzelnen Dimensionen detailliert betrachtet werden und ihre Wirkung auf das gesamte Modell lässt sich in einzelnen Szenarien festhalten. Daraus ergeben sich in der Folge mögliche Anpassungen des bestehenden Geschäftsmodells.

(Digitale) Eco-Systeme schaffen teilweise völlig neue Rahmenbedingungen. Punktuelle Veränderungen am Produkt oder Service reichen in der Regel nicht aus, um auf die neuen Herausforderungen adäquat zu antworten. Vielmehr muss das komplette Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt werden.

Unternehmen sollten ihr Geschäftsmodell daher regelmäßig überprüfen und eine systematische Geschäftsmodellanalyse durchführen. Dabei sollten sie sorgfältig recherchieren, welche Veränderungen in ihrem individuellen Umfeld anstehen und welche technischen Möglichkeiten sich bieten. Da (digitale) Eco-Systeme tendenziell offen, durchlässig und dynamisch sind, sollten Unternehmen noch stärker über den eigenen Tellerrand hinausblicken und auch Veränderungen in angrenzenden Gebieten rechtzeitig analysieren.

# These 03

Unternehmen müssen aus Daten Werte schaffen.



## Daten ganzheitlich managen

Der Einsatz neuer Tools zur Analyse und Vorhersage eröffnet große Chancen für Unternehmen. So arbeitet beispielsweise Amazon heute bereits im Testbetrieb daran, Produktbestellungen allein auf Basis von analysierten Daten auszulösen. Der aktive Bestellprozess wird damit überflüssig; der Umsatz steigt dennoch. Dieser Vorgang ist nur durch ein ganzheitliches Datenmanagement, das alle verfügbaren Daten einbezieht, möglich. Neben klassischen Kundendaten gehören auch öffentlich zugängliche Informationen aus Social Media- und Onlineanwendungen zum Repertoire. Unerlässlich dafür sind Systeme, die sämtliche Daten erfassen und verknüpfen können.

Es gilt, die richtigen Ansätze und geeigneten Verfahrensweisen für das eigene Unternehmen zu identifizieren: Welche Data-Lösungen sind sinnvoll? Welche Analysen und Untersuchungen bringen neue Erkenntnisse? Die praktische Anwendung der Ergebnisse sollte zudem von Beginn an operationalisiert erfolgen. Maßnahmen müssen konkret definiert und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit geprüft werden. Insbesondere Kundenbedürfnisse wie Einfachheit und Vertrauen sind hierbei relevant. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten mit Hilfe von integrierten CRM-Systemen zu einem positiven Kundenerlebnis führen. Zugleich sollten Datenspeicherung und -analysen weitestgehend transparent und nachvollziehbar für den Kunden sein, da Offenheit einen positiven Einfluss auf die Kundenbeziehung hat.

## Eine Frage des Timings: Echtzeitanalysen und Predictive Analytics

Multidimensionale Echtzeitanalysen bieten insbesondere in Verbindung mit operativen Abläufen neue Möglichkeiten. Durch die so gewonnenen Erkenntnisse lassen sich die richtigen Maßnahmen definieren; auch der richtige Zeitpunkt für die Kommunikation mit einzelnen Kunden kann individuell bestimmt werden. Die Personalisierung von Produkten und Services kommt damit einen großen Schritt voran und die Kundenzufriedenheit wächst.

Die gezielte Auswertung und Nutzung aller vorhandenen Daten unterstützt bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, bei der Suche nach neuen Geschäftspotenzialen oder bei der Identifikation geeigneter Partner. Dieser Aspekt der Predictive Analytics ist eine noch recht junge Disziplin. Dennoch gehört der Verfahrensweise die Zukunft: Die Anwendungen werden zunehmend genutzt, um Muster und Abhängigkeiten zu identifizieren, aus denen sich wiederum wertvolle Handlungsempfehlungen für eventuelle Anpassungen des Geschäftsmodells ableiten lassen.

Das Thema Predictive Analytics gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dabei dienen nicht nur eigene Daten als wichtige Ressource, sondern auch externe Quellen wie etwa Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der Branche, Kredithistorien, Managementwechsel, Social Media-Aktivitäten, Patentanmeldungen, Presseaktivitäten oder offene Stellenausschreibungen. Aus diesen Daten werden spezifische Merkmale des Kunden definiert; zudem kann damit nach konkreten Indikatoren – beispielsweise für den Neukauf von Hard- und Software – gesucht werden. In einigen Fällen ergeben sich durch Predictive Analytics sogar komplett neue Geschäftsmodelle. Aber auch hier gilt: Die Schnellen schlagen die Großen. Nur diejenigen Unternehmen, die Trends bereits zu Beginn entdecken und sie schneller als andere an den Markt bringen, sind erfolgreich!



## These 04

Unternehmen müssen durch den sicheren Umgang mit Daten eine vertrauensvolle Kundenbeziehung aufbauen.



### Ausbalancieren:

#### Die neue Rolle des Chief Information Officer (CIO)

Die IT eines Unternehmens wird zukünftig nicht mehr nur als Organisationseinheit betrachtet. Vielmehr entwickelt sie sich immer mehr zu einem wichtigen unternehmerischen Asset, das für das Wachstum mitverantwortlich ist. IT wird zum strategischen Unterscheidungsmerkmal – zum „Differentiator“ auf dem Markt.

Natürgemäß werden damit auch die Aufgaben des CIO komplexer: Dieser muss in der Lage sein, zwischen „Business as usual – keep the lights on“ und einer sich wandelnden IT zu balancieren. Ihm kommt also künftig eine neue Rolle zu. Der CIO von morgen sieht in der IT den Business Enabler und nicht nur ein Instrument zur Kostenreduktion. Die veränderte Rolle des modernen CIO zieht auch eine Veränderung des Geschäftsmodells nach sich. Die neue IT wird zu einer „Service Delivery“-Organisation, die als wichtiger Bestandteil im Business Relationship Management agiert.

Insbesondere die Potenziale der Cloud-Nutzung werden von vielen deutschen Unternehmen noch immer verkannt. CIO müssen sich künftig eingehender mit diesem Thema beschäftigen und die Cloud als Türöffner zu mehr Geschwindigkeit in Geschäftsprozessen, zu Innovationen sowie zu Kosten- und Wettbewerbsvorteilen verstehen.

### Kein Risiko eingehen:

#### Daten intelligent und richtig schützen

Die digitalen Kunden erwarten Sicherheit und verzeihen Fehler nur selten. Wer Kundendaten verliert oder sie in einer problematischen Art und Weise nutzt, wird den (Reputations-) Schaden in einem vernetzten Umfeld – wenn überhaupt – nur unter hohem finanziellen Einsatz wiedergutmachen können. In (digitalen) Eco-Systemen werden Kunden zudem kaum zwischen den einzelnen Unternehmen der Wertschöpfungskette trennen – mitgefangen ist mitgehangen.

Angst ist jedoch ein schlechter Ratgeber. Unternehmen benötigen eine positive Einstellung zum Umgang mit Cyberrisiken. Das eröffnet dringend benötigte Freiräume.

Sicherheit hat aus Kundensicht zwei Perspektiven: Im Fokus stehen sowohl die Sicherheit der Daten und der Umgang mit ihnen im Internet („extern“) als auch die unternehmensinterne Nutzung („intern“). Unternehmensprozesse müssen einen integeren Umgang mit Informationen in allen Systemen (beispielsweise in CRM- oder Finanzsystemen) jederzeit sicherstellen. Sensible Daten müssen vor unbefugten Zugriffen von Hackern, Aktivisten und vor Spionage verlässlich gesichert sein. Darüber hinaus zielt das Thema Sicherheit auf die Verfügbarkeit ab: Kunden erwarten rund um die Uhr einen Zugang (24/7-Zugang) zum Unternehmen.

Grundsätzlich gilt: Wer auf dem Laufenden bleibt und weiß, wie sich die Bedrohungslandschaft entwickelt und welche Auswirkungen sie haben könnte, ist in der Lage, sich entsprechend vorzubereiten. So lassen sich Befürchtungen, Unsicherheiten und Zweifel ausräumen.

# These 05

## Unternehmen müssen eine digitale Unternehmens-DNA entwickeln.



### **Die eigenen Ziele genau kennen: Das (digitale) Target Operating Model**

Um den vielfältigen Herausforderungen des Marktes begegnen zu können, reicht es oftmals nicht aus, lediglich ein „fine tuning“ am Bestehenden vorzunehmen. Häufig müssen eine ganze Reihe von Aspekten grundlegend neu betrachtet werden, damit Unternehmen schneller auf Markt- und Kundenanforderungen reagieren oder andere Daten bzw. größere Mengen davon verarbeiten können.

Viele Unternehmen haben damit bereits begonnen. Es zeigt sich jedoch, dass häufig wenig Transparenz darüber besteht, welche Aspekte überhaupt angepasst werden müssen. Es empfiehlt sich daher, ein (digitales) Target Operating Model zu definieren. In diesem werden die Aufbau- sowie die Ablauforganisation optimal aufeinander abgestimmt. Für ähnlich gelagerte Herausforderungen gibt es – je nach den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens – ganz unterschiedliche Lösungen. Zielsetzung, Unternehmenskultur, Produkt-, Serviceportfolio und die Ausgestaltung von Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen sind von essentieller Bedeutung für das Design der Lösung. Dazu gehören aber auch steuerliche und rechtliche Fragestellungen sowie Möglichkeiten der Kofinanzierung bzw. eines Partnerings.

### **Der digitale Mitarbeiter**

Wichtige Aspekte sind die Auswahl qualifizierter Mitarbeiter und ein zeitgemäßes Management, das die digitale Transformation des eigenen Unternehmens effizient voranbringen kann. Das bewusste Infragestellen bestehender Geschäftsmodelle erfordert nicht nur progressive Impulsgeber und Querdenker, sondern auch ein effektives Change Management. Um neue Ideen und Anregungen erfolgreich einbinden zu können, braucht es eine Unternehmenskultur, die solche Aspekte diskutiert und zugleich ein geeignetes Steuerungskonzept definiert, das zielführend für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist.

## Die Zukunft beginnt jetzt!

**Aus allen Ergebnissen folgt: Überwinden Sie altes Denken. Die Rahmenbedingungen des Wirtschaftsents ändern sich im Zuge der digitalen Transformation fundamental: Neue Konkurrenten betreten die globale Bühne, die Kundenbedürfnisse verändern sich, klassische Produkte und Umsatzträger werden substituiert, bewährte Geschäftsmodelle funktionieren nicht mehr. Die Methoden und Lehrbücher des 20. Jahrhunderts sind nur noch bedingt geeignet, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. Ihnen kann nicht bzw. nicht länger nur mit konventionellen Maßnahmen und Methoden begegnet werden.**

**Die digitale Revolution überleben jene Unternehmen, die weitsichtig, unkonventionell und experimentell agieren. Viele Firmen müssen sich weitreichend verändern und neu erfinden. Dazu gehört die Bereitschaft, sich von alten Produkten, tradierten Handlungsroutinen, starren Organisationsstrukturen und gewohnten Strategien zu verabschieden – die digitale Transformation verlangt den Mut zur schöpferischen Selbstzerstörung.**

## Methodik

Für diese Studie wurden im April 2014 insgesamt 500 Führungskräfte von Unternehmen aus zehn Branchen befragt. Die Stichprobe erlaubt eine branchenspezifische Auswertung der Ergebnisse, sodass Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Sektoren deutlich werden.

Die quantitativen, computergestützten und standardisierten Telefoninterviews mit geschlossenen Fragen samt Antwortvorgaben wurden von TNS Emnid durchgeführt. Um belastbare Prognosen aufzustellen, wurde bei Fragen zu zukünftigen Entwicklungen konkret nach einem Horizont bis 2020 oder mit Blick auf die nächsten fünf Jahre gefragt.

### Auswahlverfahren, Befragung und Gewichtung

Für die Befragung der etablierten Unternehmen wurden per Zufallsstichprobe 500 Firmen aus den folgenden zehn Branchen ausgewählt: Automobil, Banken, Energie, Gesundheitssektor, IT/Elektronik, Lebensmitteleinzelhandel (LEH), Maschinen- und Anlagenbau, Medien sowie Telekommunikation und Versicherungen<sup>10</sup>. Pro Branche wurden 50 Führungskräfte befragt. Die Stichprobe liefert gültige und belastbare Ergebnisse für die jeweiligen Branchen, ist aber aufgrund der Fokussierung auf zehn Sektoren nicht repräsentativ für die Gesamtwirtschaft.

### Veränderungen zum Vorjahr

Die diesjährige Branchenauswahl unterscheidet sich von der Zusammensetzung der letztjährigen Studie, für die wir nur sieben Sektoren berücksichtigt hatten. Diese Veränderung resultiert daher, dass wir zum einen für bestimmte Branchen präzisere Ergebnisse erzielen wollten. So waren beispielsweise im vergangenen Jahr die Sektoren Banken und Versicherungen sowie Telekommunikation und Medien noch zusammengefasst. In der aktuellen Studie werden diese Branchen nun getrennt betrachtet, um konkreter auf ihre Besonderheiten eingehen zu können. Zweitens haben wir in diesem Jahr mit dem Lebensmitteleinzelhandel, Gesundheitssektor und Maschinenbau drei neue Branchen berücksichtigt. Ziel war es, die Auswirkungen der digitalen Transformation auch für jene Branchen zu untersuchen, die nicht unbedingt an erster Stelle genannt werden, wenn von Digitalisierung und Vernetzung die Rede ist.

Durch die veränderte Branchenauswahl und Zusammensetzung der Stichprobe ist ein direkter Vergleich zu den Vorjahresergebnissen nicht möglich. Ein solcher wäre jedoch selbst bei gleicher Stichprobenstruktur nicht durchführbar, da mit der aktuellen Studie ein anderes Erkenntnisinteresse verbunden war und entsprechend unterschiedliche Fragen gestellt wurden (siehe Einleitung).

## Über KPMG

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 155.000 Mitarbeitern in über 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 8.700 Mitarbeitern an 24 Standorten präsent.

Unser Ziel: eine komplexe Welt für Unternehmen verständlicher machen. Unser Anspruch: den weltweit besten Service zu bieten. Unser Handwerkszeug: Qualität, Innovation und Leidenschaft.

Ob technisch, digital oder global: Die Welt unterliegt einem rasanten Wandel und wir alle verändern uns mit. Wenn Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen sie schon jetzt mit den Anpassungen an die neuen Herausforderungen beginnen. Erforderlich ist die effiziente Verknüpfung aller Aspekte, die mit dem Megatrend Digitalisierung einhergehen. Unsere Fachleute bieten kompetente Unterstützung bei allen diesbezüglichen Aufgabenstellungen, wie etwa:

- **Digitale Transformation**
  - Geschäftsmodellveränderungen
  - Supply Chain Management
  - Personalaspekte
  - Neue Kommunikationswege
  - Cloud Computing
- **Business Analytics & Benchmark**
  - Datenanalyse
  - Datensammlung
  - Datensicherheit
- **Sicherheit und Datenschutz**
- **Startup-Beratung (Smart Start)**

Weitere Informationen unter  
[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

<sup>10</sup> Die Automotive-Stichprobe umfasst sowohl Automobilhersteller (OEMs) als auch Zulieferer. Die Stichprobe für den Gesundheitssektor erstreckt sich nur auf medizinische Leistungserbringer wie zum Beispiel Krankenhäuser, medizinische Versorgungszentren und Medizintechnik.

# Marktforschungsinstitut

## TNS Emnid

TNS Emnid ist eines der traditionsreichsten Institute in Deutschland. Als Mitglied der TNS Group, dem weltweit führenden Anbieter für Marktforschung und Sozialforschung, bieten wir Ihnen Markt-, Fach- und Methodenkompetenz auf höchstem Qualitätsniveau – lokal, regional, national und international.

TNS Emnid wurde vor mehr als 60 Jahren gegründet und gehört damit zu den traditionsreichsten Anbietern in der Markt- und Sozialforschung.

Mit modernsten und qualitativ hochwertigen Erhebungsverfahren und Instrumenten der Markt- und Sozialforschung generiert TNS Emnid mit der gesamten Methodik vom Face-to-Face-Interview über telefonische Interviews und Onlinebefragungen bis hin zu digitalen Lösungen aktuelle und exklusive Marketinginformationen.

Weitere Informationen unter  
[www.tns-emnid.com](http://www.tns-emnid.com)

# Ansprechpartner

## KPMG-Kompetenzteam

- Dr. Robert Gutsche, Partner, Bereichsvorstand Consulting
- Michael Cebulsky, Partner, COO Markets
- Marc Ennemann, Partner, Consulting Digitale Transformation
- Stephan Fetsch, Partner, Transactions & Restructuring
- Markus Deutsch, Director, Consulting
- Petra Lichtenau, Senior Manager
- Jan Voller, Manager
- Carina Herkenrath, Manager

## KPMG-Branchenspezialisten

- Dieter Becker, Partner, Head of Automotive
- Michael Salcher, Partner, Head of Energy & Natural Resources
- Peter Heidkamp, Partner, Technology & Business Services
- Hans-Werner Winterhoff, Partner, Head of Telecommunications
- Dr. Markus Kreher, Partner, Head of Media
- Mark Sievers, Partner, Head of Consumer Markets
- Dr. Gerhard Dauner, Partner, Head of Industrial Manufacturing
- Dr. Volker Penter, Partner, Head of Health Care
- Ulrich Pukropski, Head of Financial Services
- Dr. Frank Ellenbürger, Head of Insurance

## Kontakt

**KPMG AG**  
**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**  
Klingelhöferstraße 18  
10785 Berlin

**Dr. Robert Gutsche**  
Bereichsvorstand Consulting  
T +49 30 2068-4282  
robertgutsche@kpmg.com

[www.kpmg.de/connectedworld](http://www.kpmg.de/connectedworld)

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.