

---

# BIEC-STUDIENMONITORING 2019

Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen der betrachteten Studien

---



# BIEC-Studienmonitoring

## Inhalt

01

**Vorgehen**

02

**Kernaussagen und Handlungsempfehlungen  
aus den betrachteten Studien**

# BIEC-Studienmonitoring

## Inhalt

01

Vorgehen

02

**Kernaussagen und Handlungsempfehlungen  
aus den betrachteten Studien**

# BIEC-Studienmonitoring 2019

## Schwerpunkt „Digitale Geschäftsmodelle“

### Analyse von 15 Studien

Im Rahmen von BIEC werden kontinuierlich relevante Studien identifiziert und analysiert. Die Studien decken die gesamte thematische Breite des Projektes ab und umfassen sowohl die digitale Transformation im Mittelstand als auch spezifischere Themen, wie zum Beispiel digitale Geschäftsmodelle, smarte Leistungsangebote oder die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wertschöpfungssysteme.

Das Studienmonitoring 2019 hat einen Schwerpunkt „Digitale Geschäftsmodelle“ und fasst ausgewählte Ergebnisse von 12 Studien aus den Jahren 2019 und 2018 sowie drei weiteren Studien (2016 und 2017) zusammen. Diese Zusammenfassung kann aber nur einen Ausschnitt, einige Highlights der eigentlichen Studien wiedergeben. Schauen Sie daher bei weiterem Interesse gerne auch in die Originalstudien rein. Den Link dazu finden Sie auf dem jeweiligen Steckbrief.



# Übersicht der Studien

Lfd. Nr.	Titel	Jahr
1	Lünendonk: Innovative Geschäftsmodelle, Produkte & Services – Wie Unternehmen neue Umsatzpotenziale im Rahmen der Digitalisierung erschließen	2019
2	Crisp: Erfolgreiche Geschäftsmodelle mit IoT-Plattformen und Eco-Systemen	2019
3	Deutsche Telekom: Digitalisierungsindex Mittelstand 2019 – Der digitale Status quo des deutschen Mittelstands	2019
4	Staufen AG: DEUTSCHER INDUSTRIE 4.0 INDEX 2019	2019
5	Staufen AG: Erfolg im Wandel – DEUTSCHER CHANGE READINESS INDEX 2019	2019
6	Bitkom Research: Digitalisierung der Wirtschaft	2019
7	TCS und Bitkom Research: Gelassen zur Digitalisierung – Wie sich deutsche Unternehmen in der neuen Zeit orientieren	2019
8	etventure: Digitale Transformation 2018 – Hemmnisse, Fortschritte, Perspektiven	2018

# Übersicht der Studien

Lfd. Nr.	Titel	Jahr
9	Horváth & Partners: Treiber und Instrumente zur Steuerung digitaler Geschäftsmodelle	2018
10	ESB Business School: Geschäftsmodelle für die Industrie 4.0 – Erfolgsfaktoren, Hindernisse und Anwendungsbeispiele	2018
11	IDC: Wie Sie mit digitalen Geschäftsmodellen und neuen Partnerschaften die Chancen der Digitalisierung ergreifen	2018
12	Kantar TNS und ZEW für das Wirtschaftsministerium-Baden-Württemberg: Monitoring Report – Wirtschaft Digital Baden-Württemberg	2018
13	IHK Stuttgart: Digitale Geschäftsmodelle – Sind kleine und mittlere Unternehmen der Metropolregion Stuttgart bereit für die Digitalisierung?	2017
14	Detecon: Erfolgsfaktoren von Digitalen Geschäftsmodellen	2017
15	fortiss: Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft	2016

Die Steckbriefe zu den einzelnen Studien finden Sie in der Langversion des Studienmonitoring.

# BIEC-Studienmonitoring

## Inhalt

**01**

**Vorgehen**

**02**

**Kernaussagen und Handlungsempfehlungen  
aus den betrachteten Studien**

# Zusammenfassung der Studienergebnisse

## Digitalisierung im Mittelstand

- Der deutsche Mittelstand arbeitet kontinuierlich an seiner digitalen Transformation. Die Mehrheit der Unternehmen ist inzwischen überzeugt, dass sie nur so auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben und produktiver arbeiten kann.
- Große Unternehmen haben einen digitalen Vorsprung. Aber, auch KMUs setzen ihren digitalen Transformationskurs fort.
- Dennoch: **Die Digitalisierung ist im Mittelstand weiter steigerungsfähig.**
- Trotz aller Bemühungen, es herrscht oftmals noch eine **hohe Unsicherheit bei KMUs** – Das Thema Digitalisierung kommt zwar bei immer mehr Unternehmen an. Jedoch die Frage „Was bedeutet das für unser Unternehmen?“ ist für viele leider noch immer ein Buch mit sieben Siegeln.
- Digitalisierung bedeutet für die meisten Unternehmen die Digitalisierung der bestehenden Prozesse, des bestehenden Geschäfts. **Nachholbedarf besteht bei der Digitalisierung der Produkte und Services** (bspw. Anreicherung der Produkte durch digitale Elemente) **und vor allem auch bei der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle.** Erfolgreiche Unternehmen (definiert durch höhere Wachstumsraten) setzen dies jedoch schon deutlich häufiger mit Erfolg um.

# Zusammenfassung der Studienergebnisse

## Digitalisierung im Mittelstand

- Digitalisierung von Geschäftsmodellen wird branchenübergreifend eine hohe Bedeutung beigemessen. Aber: Die Umsetzung steckt in den Kinderschuhen. Auch die Digitalisierung von Produkten und Services wird immer wichtiger, hat aber auch noch gewaltige Entwicklungspotenziale.
- Die Bedeutung von datengetriebenen Diensten an der Wertschöpfung wird weiter zunehmen. Datengetriebene Mehrwertdienste bilden auch die Geschäftsgrundlage für neue Akteure, für neue Partner.
- Es lassen sich generell teilweise signifikante Veränderungen in den derzeitigen Wertschöpfungsnetzen der Unternehmen erwarten. So geht ein Großteil der Unternehmen davon aus, dass traditionelle Unternehmen verdrängt werden und neue, primär digitale Unternehmen entstehen.
- KMUs beschäftigen sich insbesondere aus drei Gründen bislang noch nicht mit dem Thema Digitalisierung:
  - Es mangelt an Budget und Zeit für Digitalisierungsinitiativen,
  - es fehlen die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie
  - einer mangelnden Unterstützung seitens des Managements (Darüber hinaus sehen immer noch relativ viele der Unternehmen für Digitalisierungsaktivitäten keine Notwendigkeit).

# Zusammenfassung der Studienergebnisse

## Erfolgsfaktoren für digitale Transformation und digitale Geschäftsmodelle

### ■ Ökosysteme aufbauen, Kooperationen und Netzwerke initiieren und fördern:

Gerade erfolgreiche Unternehmen pflegen intensive Partnerschaften bspw. mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen, vor allem aber auch mit Kunden und Lieferanten. Vermehrt auch mit Start-ups. Beratern kommt zudem generell eine hohe Bedeutung bei der digitalen Transformation zu.

### ■ Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt stellen:

Ohne den Kunden im Mittelpunkt zu stellen, können digitale Geschäftsmodelle nicht erfolgreich umgesetzt werden. Hier haben aber noch viele Unternehmen Nachholbedarf (so sieht ein Großteil der Unternehmen fehlende Erfahrungen bei nutzerzentriertem Vorgehen ein wesentliches Hemmnis bei der digitalen Transformation und der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle). Die Bedeutung des Endkundenzugangs wird zudem immer wichtiger.

# Zusammenfassung der Studienergebnisse

## Erfolgsfaktoren für digitale Transformation und digitale Geschäftsmodelle

### ■ Faktor Mensch:

Ein rein auf Technik fokussierter Blick der Digitalisierung wird als wenig erfolgreich und nachhaltig angesehen. Vielmehr muss der Faktor Mensch und seine Kompetenzen, seine Motivation in den Fokus rücken. Nicht umsonst sagen wir bei BIEC auch: „**Digitalisierung und digitale Transformation beginnen bei den Menschen**“.

Nur ein geringer Teil der Unternehmen sieht jedoch die eigenen Mitarbeiter ausreichend qualifiziert für die anstehenden Veränderungen durch Digitalisierung. Deshalb sind Aus- und Weiterbildung aktuell wichtige Maßnahmen in Unternehmen.

Die Mehrzahl der Unternehmen sagt aber auch, dass sich die digitale Transformation positiv auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt, was gerade vor dem Hintergrund eines Fachkräftemangels immer wichtiger wird.

### ■ Organisation, Führung und Kultur:

Gründung von eigenständigen Digitaleinheiten sowie die Koordination der digitalen Transformation durch einen Chief Digital Officer sind zumindest bei größeren Unternehmen und erfolgreichen Mittelständlern umgesetzte Organisationsmaßnahmen. Eine besondere Herausforderung liegt darin, die **Ambidextrie** zu managen, d.h. das Neue erfolgreich aufzubauen sowie das Bewährte weiterzuführen und gezielt weiterzuentwickeln.

Agiles Arbeiten gilt immer mehr als Erfolgsfaktor, bspw. um Qualitätsverbesserungen und Zeiteinsparungen zu erreichen. Aber, die Zusammenarbeit in agilen Teams hat sich noch kaum durchgesetzt.

Zentral für eine erfolgreiche digitale Transformation: Eine Kulturänderung ist notwendig.

Jedoch ist noch immer eines der größten Hemmnisse die Verteidigung bestehender Strukturen im Unternehmen.

# Zusammenfassung der Studienergebnisse

## Erfolgsfaktoren für digitale Transformation und digitale Geschäftsmodelle

- Digitalisierung, digitale Transformation und neue Geschäftsmodelle lohnen sich: Nach anfänglichen notwendigen Investitionen zeigt sich, entsprechende Maßnahmen zahlen sich aus.
- Aber, es muss auch erst einmal das Geld und vor allem auch Zeit, die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen für diese Veränderungen vorhanden sein.
- Digitalisierung braucht Zeit, einen langen Atem, Durchhaltevermögen.
- Digitalisierung ist aber prinzipiell unumgänglich, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.

# Handlungsempfehlungen aus den betrachteten Studien

## Innovationsfähigkeit von KMU für Geschäftsmodelle im digitalen Wandel zu stärken

- Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle sind **Chefsache** (strategisches Projekt / strategische Initiative).
- Gerade auch KMU sollten sich der Bedeutung und der **Notwendigkeit von Geschäftsmodell-Innovationen** bewusstwerden (insbesondere auf Geschäftsführungsebene).
- Erfolgreiche, bewährte Geschäftsmodelle stellen ein großes Hindernis für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle dar. Gerade in erfolgreichen Zeiten neigen Unternehmensführungen eher dazu, nicht über neue Geschäftsmodelle nachzudenken. Allerdings sind es genau diese Zeiten, in denen Zeit und Raum für neue Geschäftsmodelle vorhanden sind.
- „**Angst des Scheiterns**“ bei neuen Geschäftsmodellen **überwinden**: Eine Bedrohung des etablierten Hauptgeschäftsmodells in der Zukunft, ist sehr viel substanzieller, als die Bedrohung eines neuen komplementären Geschäftsmodelles, mit einem erfolgreichen Hauptgeschäftsmodell im Rücken.
- **Zusammenarbeit mit Partnern intensivieren**: Gerade bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen müssen Kunden und ggf. Lieferanten und weitere Dienstleister möglichst frühzeitig eingebunden werden.

# Handlungsempfehlungen aus den betrachteten Studien

## Politik und Intermediäre – Hand in Hand für eine starke zukunftsfähige Wirtschaft in Baden-Württemberg

- **Bewusstsein schaffen und Sensibilisieren:** Maßnahmen wie Best-Practice-Beispiele stärker kommunizieren, Highlight-Projekte initiieren und „Schaufenster“ aufsetzen, Checklisten und Leitfäden für digitale Geschäftsmodell-Innovationen entwickeln und den KMU zur Verfügung stellen sind einige Beispiele, die den KMU eine Orientierung bieten.
- **Förderinstrumente** stärker auf immaterielle Innovationen wie digitale Geschäftsmodelle und smarte Services ausrichten: So sollten nicht nur Hardware- und Technologieentwicklungen gefördert werden.
- **Kooperationen und Plattformen** für digitale Fragestellungen und Geschäftsmodelle für KMU fördern.
- Politik und Intermediäre sollten zudem stärker und aktiver die Führungsrolle bzgl. des Themas digitale Geschäftsmodelle im industriellen B2B-Bereich in Wirtschaft und Gesellschaft kommunizieren (Standortmarketing stärken, fördert auch die Ansiedelung von Start-ups, Fachkräften, Investoren ...).
- Eine **zukunftsfähige digitale Infrastruktur** sowie **Applikationszentren** auf- und auszubauen ist eine Investition in die Zukunft des Landes.
- **Aus- und Weiterbildungsangebote** müssen schneller an die Bedarfe der Unternehmen angepasst werden (von der Qualifizierungsbedarfsfrüherkennung hin zu individuellen passgenauen Weiterbildungsangeboten).

# Fragen zum BIEC-Studienmonitoring

## Ihr Kontakt



### Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO | IAT der Universität Stuttgart

Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)  
[www.biec.iao.fraunhofer.de](http://www.biec.iao.fraunhofer.de)



Das BIEC wird durch das  
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und  
Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert.



**Markus Korell**

Telefon: +49 711 970-2238

E-Mail: [markus.korell@iao.fraunhofer.de](mailto:markus.korell@iao.fraunhofer.de)