

## **Studie von Orange Consulting:**

### **Digitales Deutschland ?! Widerstände bei der Transformation**

**Digitalisierung und Digitalpolitik** sind **weiterhin Chefsache** und in der Krise zeigt sich umso klarer, wie anschlussfähig Deutschlands Unternehmen wirklich sind.

Die aktuelle **Corona-Krise** wirkt als **Digitalisierungsbeschleuniger** unserer Wirtschaft, aber auch als **DigitalisierungsfILTER**. Digitalisierungs-fortgeschrittene und schnelle Unternehmen profitieren, gegenüber den analogeren und weniger flexiblen. Aber auch die Startup-Szene wird in dieser Zeit besser durchkommen, weil sie agiler auf die neuen Umstände reagieren kann. Etliche, noch nicht auf die Digitalisierung eingestellte, vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen, haben das Nachsehen und schaffen den nötigen Wandel nicht bzw. nicht so schnell. Dass dies nun existenziell sein kann, ist offensichtlich.

Orange Consulting lud ab dem 18.2.2020, noch bevor in Deutschland die pandemiekrisebedingten Eingriffe in Gesellschaft und Wirtschaft begannen, deutsche Unternehmen aller Betriebsgrößen ein, an unserer Studie zur Digitalen Transformation teilzunehmen. Mit dem Ziel, eine Standortbestimmung zum Thema Digitales Deutschland vorzunehmen, machten wir uns auf den Weg.

#### **Wir wollten wissen: Wo stehen Deutschlands Unternehmen heute in Punkto Digitalisierung? Schaffen Deutschlands Unternehmen den Anschluss?**

Beim Start unserer Studie war die Pandemie zwar schon Tagesthema in den Medien, doch welche Auswirkungen diese nur wenige Tage später schon auf die deutsche (und die Welt-) Wirtschaft haben würde und inwiefern die Pandemie Deutschlands Unternehmen aus dem Geschäftsalltag werfen würde, hat wohl alle überrascht. Mitten im Befragungszeitraum (die Befragung endete am 15.03.2020) wurden weltweit weitreichende Entscheidungen getroffen und Maßnahmen ergriffen, die sich auf Deutschlands Unternehmen und Unternehmer\*innen in noch nicht absehbaren Dimensionen auswirken.

Schlussendlich haben während dieser unruhigen und aufwühlenden Zeit dennoch knapp einhundert Personen, vor allem Personalverantwortliche und Geschäftsführungen aus mittelständischen und großen Unternehmen, vorwiegend aus den Branchen Industrie, Beratung, Energie und Banken, ein Zeitfenster eingerichtet, um an unserer Online-Studie teilzunehmen und ihre Erfahrungen einzubringen. Hierüber freuen wir uns sehr und sagen allen: Herzlichen Dank für Ihre Zeit!

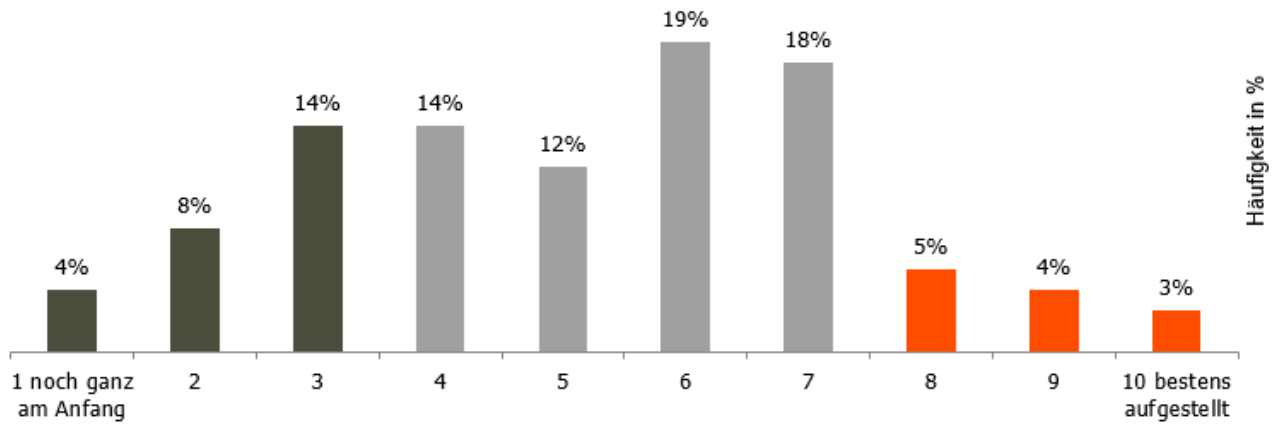
#### **Aus den Antworten sind Tendenzen und Trends erkennbar, die nachdenklich stimmen und impulsgebend sind. Die Ergebnisse offenbaren, wo der Hebel zur Digitalisierung zu setzen ist und welche Hürden aktuell bestehen.**

Unsere Studie zeigt: Für die meisten Unternehmen ist die digitale Transformation eine IT Angelegenheit, welche technologie-basiert zu bearbeiten ist. Im Zuge der globalen Digitalisierung das Geschäftsmodell und die Marktentwicklung im Hinblick auf Chancen und ungenutzte Potenziale zu reflektieren und das eigene Business neu aufzustellen, wird als weniger dringlich gesehen. Grundsätzliche Weichenstellungen zum Geschäftsmodell und der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen für die digitalisierten Märkte, die Investitionen in IT voran gehen müssten, sind nachgelagert und stehen hinten an. Entscheidungsprozesse dauern zu lange, so eine der beiden Haupthürden, die unsere Studie aufdeckt. Was darüber hinaus hindert, die digitale Transformation zu schaffen, ist die mangelnde Qualifizierung des Personals. Personalentwicklung findet durch einzelbedarfsorientierte Angebote, Vorträge und Seminarbesuche statt, nicht jedoch im großen Rahmen und systematisch. Personalentwicklung hat – nun erst recht in der Krise – nice to have-Status.

Die aktuelle Lage jedoch zeigt umso mehr: Die Zeit ist reif, ins Handeln zu kommen, die Weichen neu zu stellen und Entscheidungen zu treffen, wo sie längst fällig sind. Lesen Sie nachfolgend die Ergebnisse unserer Befragung. Wir wünschen Ihnen neue Erkenntnisse und nutzbare Anregungen.

## Standortbestimmung:

### Hinsichtlich der digitalen Transformation ist noch Luft nach oben

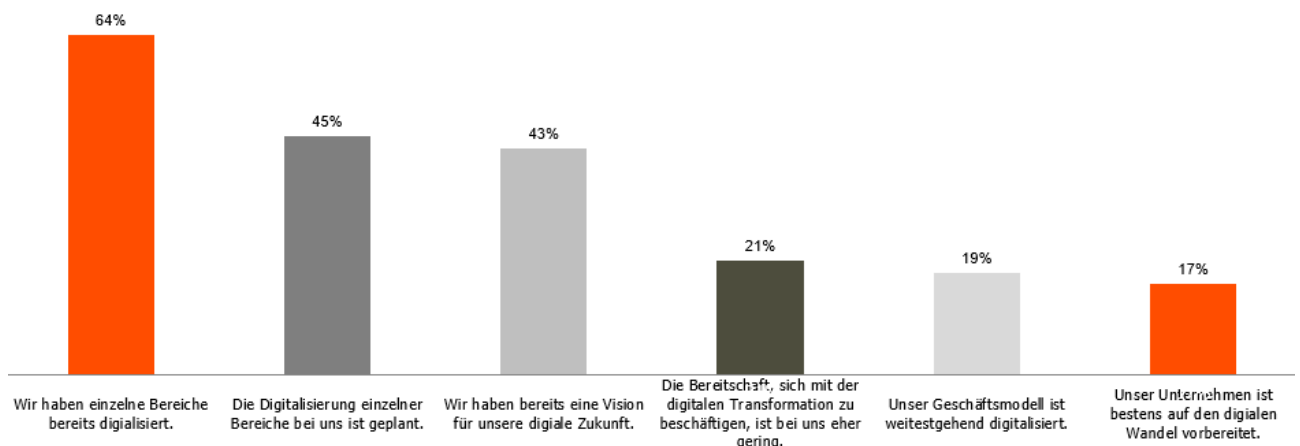
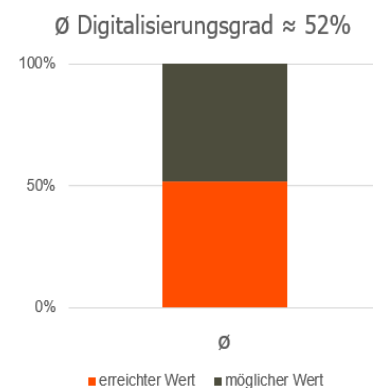


Wo steht Ihr Unternehmen im Hinblick auf die digitale Transformation?

Die meisten Unternehmen sehen sich als mittelmäßig gut aufgestellt im Hinblick auf die digitale Transformation.

Die orange Säulen im Diagramm oben zeigen: **Lediglich 12% der Unternehmen sind sehr gut oder bestens auf den digitalen Wandel vorbereitet.** Sogar 28% der Unternehmen sehen sich selbst noch ganz oder ziemlich am Anfang der Digitalisierung (dunkelgraue Säulen).

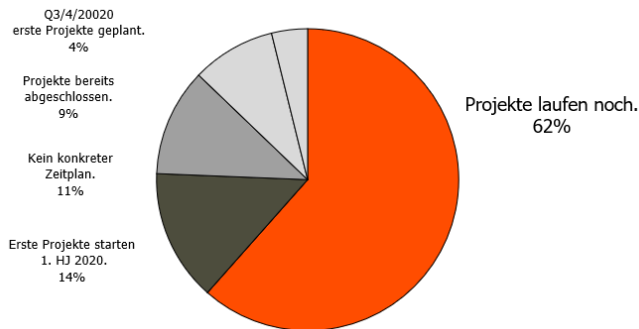
Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad basierend auf der Selbsteinschätzung der Befragten zum Status Quo der Digitalisierung des eigenen Unternehmens beträgt 52%.



Welche Aussagen hinsichtlich der Digitalisierung treffen am besten auf Ihr Unternehmen zu? Mehrfachnennungen möglich

Zwar hat 64% der Befragten einzelne Bereiche im Unternehmen bereits digitalisiert und weitere 45% und 43% der Befragten haben schon Digitalisierungspläne oder eine Vision für die digitale Zukunft. Allerdings sehen sich **nur 17%** der Befragten als **bestens auf den Wandel vorbereitet** und in lediglich 19% der befragten Unternehmen ist das Geschäftsmodell schon weitestgehend digitalisiert. Zusätzlich gaben 21% der Unternehmen an, dass die interne Bereitschaft, sich mit der Digitalen Transformation zu beschäftigen, eher gering ist.

## Digitalisierung: Auf dem Weg, aber noch nicht angekommen



Deutschland ist mitten im digitalen Wandel!

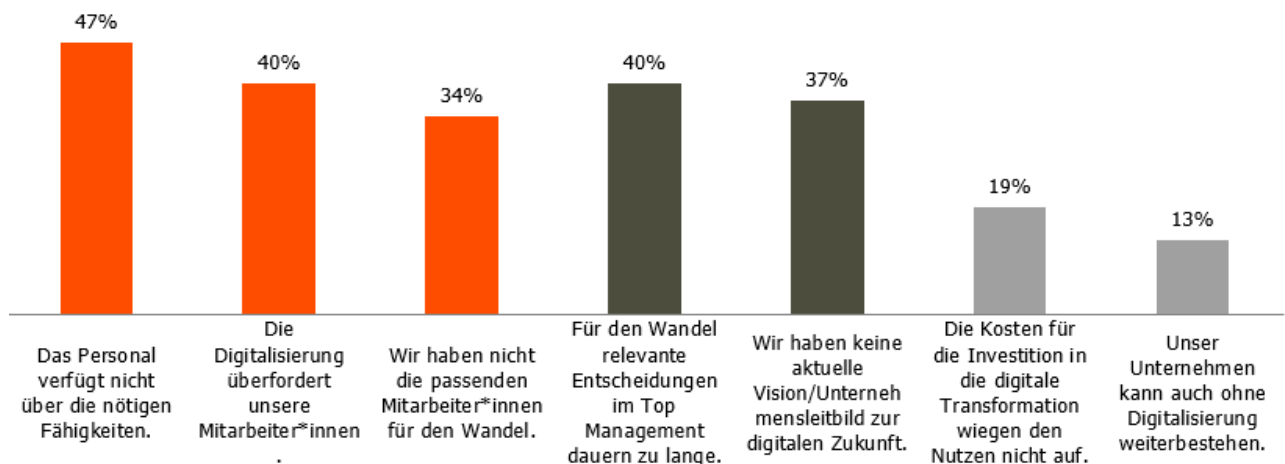
**91% der Unternehmen sind auf dem Weg der Digitalisierung.**

62% der Befragten gab an, dass Projekte laufen oder in Kürze starten (14%).

Allerdings hat erst 9% der Unternehmen schon Projekte abgeschlossen.

Wann plant Ihr Unternehmen sich mit der digitalen Transformation zu beschäftigen?

## Vorbehalte, Widerstände und Hürden, die die digitale Transformation in Unternehmen erschweren



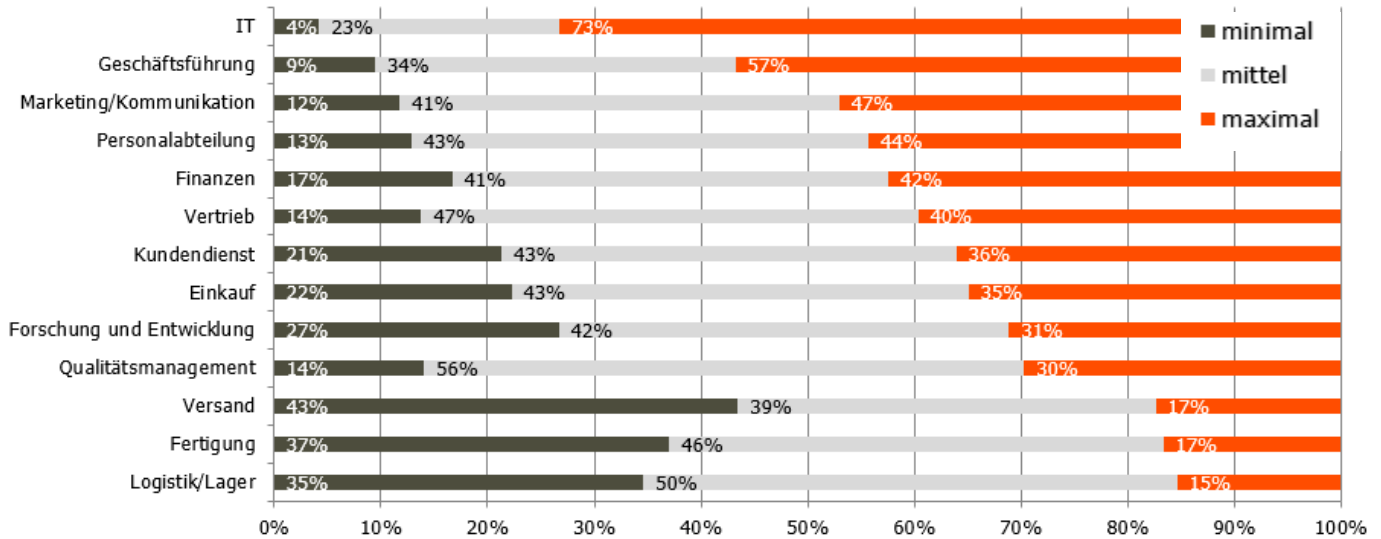
Welche Ansichten sind in Ihrem Unternehmen verbreitet, welche die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen erschweren?  
Mehrfachnennungen möglich

Die Haupthürden bei der Digitalisierung liegen aus Sicht der Befragten zum einen in der **Qualifizierung des Personals**. In jedem zweiten Unternehmen fehlen dem Personal die für die digitale Transformation benötigten Fähigkeiten, in über einem Drittel der Unternehmen scheinen Mitarbeiter\*innen überfordert und/oder nicht zum Wandel zu passen.

An zweiter Stelle beklagen die Befragten **Orientierungsmangel auf Geschäftsführungsebene**. Die für den Wandel nötigen Entscheidungen im Top Management dauern zu lange. Es fehlt eine aktuelle Vision bzw. ein Unternehmensleitbild und es gibt noch keine Strategie für die Digitalisierung, waren besonders häufig genannte unternehmensinterne Hürden.

Bemerkenswert ist auch, dass ein Fünftel der Befragten darüber hinaus angab, dass die Kosten für die Investition in die digitale Transformation den Nutzen nicht aufwiegen würden und sogar jeder Sechste meinte, dass das eigene Unternehmen auch ohne die Digitalisierung weiterbestehen kann.

## Die Digitalisierung ist mehr IT-Thema als Chef-Sache

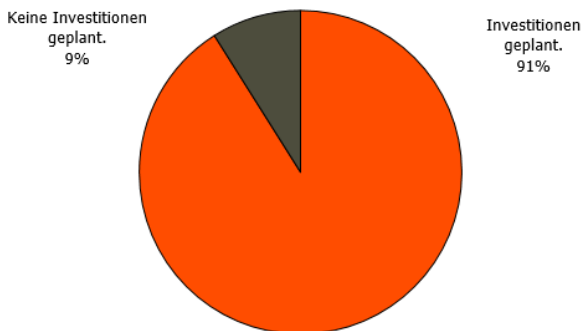


Wie intensiv beschäftigen sich Ihre Geschäftsbereiche mit der digitalen Transformation?

**Im IT Bereich beschäftigen sich 73% intensiv mit der Digitalisierung.** Nur die Hälfte der Geschäftsführungen bewegt das Thema intensiv, der anderen Hälfte erscheint das Thema mittelwichtig.

Auffällig auch: In den Abteilungen Versand, Logistik und Fertigung ist die Digitalisierung noch kein Tagesthema. Dort befassen sich aktuell erst ein Sechstel der Mitarbeiter\*innen intensiv mit der Digitalisierung, ein Drittel jedoch noch wenig oder kaum.

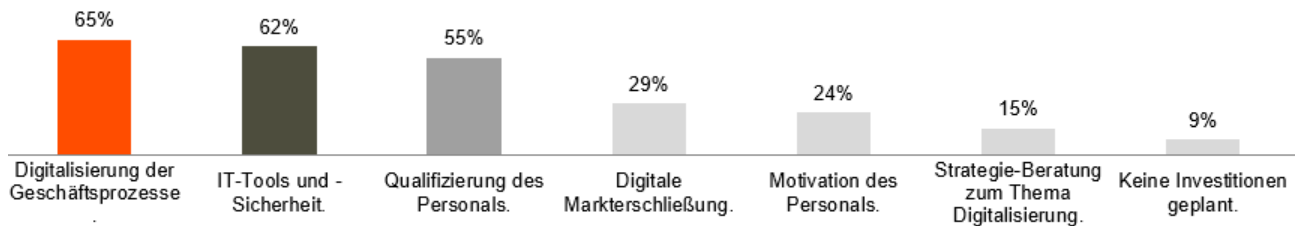
## Investitionsbereitschaft hoch



Die Bereitschaft in die digitale Transformation zu investieren ist hoch.

**91% der Unternehmen planen Investitionen.**

## Geplante Investitionen: Vorwiegend im IT Bereich

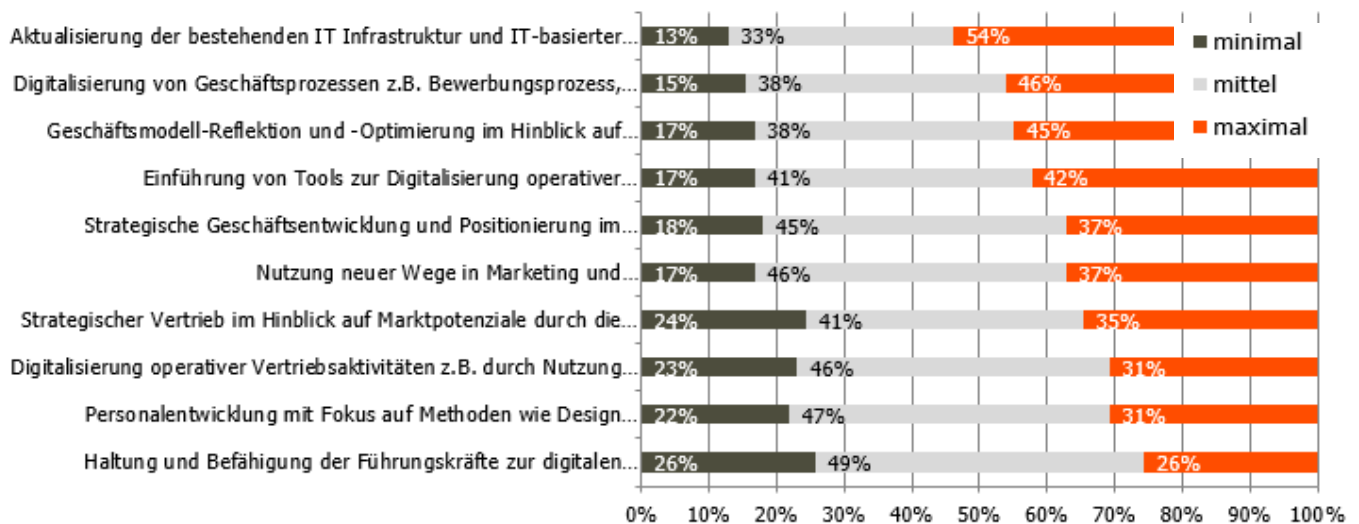


In welchem Bereich plant Ihr Unternehmen Investitionen? Mehrfachnennungen möglich.

Zwei Drittel der Unternehmen plant Investitionen **in die Digitalisierung der Geschäftsprozesse sowie in IT-Tools und Sicherheit**. Für die Qualifizierung des Personals will jedes zweite Unternehmen Budgets bereitstellen, für die Motivation des Personals nur jedes vierte Unternehmen.

Weniger investitionsbereit sind Deutschlands Unternehmen aktuell, wenn es um die digitale Markterschließung sowie Strategie-Beratung geht: Nur 29% und 15% der Unternehmen haben hier Pläne.

## Themen, die im Zuge der Digitalisierung anstehen



Wie intensiv werden die folgenden Themen aktuell im Zusammenhang mit der digitalen Transformation diskutiert?

### Die Aktualisierung der bestehenden IT-Infrastruktur und IT-basierter Prozesse sowie die IT-Sicherheit sind die meist diskutierten Themen.

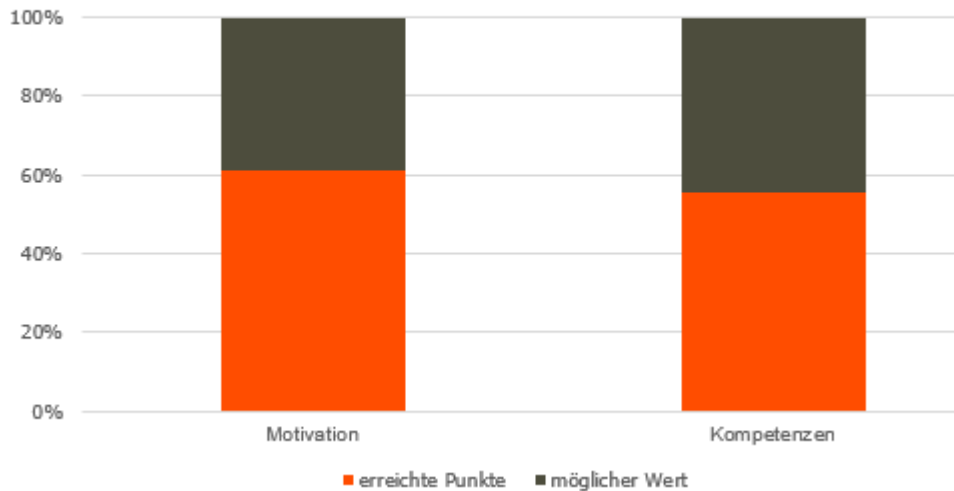
Die Einführung von Tools zur Digitalisierung operativer Geschäftsaktivitäten und die Digitalisierung von Geschäftsprozessen werden in Deutschlands Unternehmen häufiger thematisiert, als grundsätzliche strategische Fragen.

Die Themen Geschäftsmodell-Reflektion und -Optimierung im Hinblick auf die zukünftige Marktfähigkeit, strategische Geschäftsentwicklung und Positionierung im Wettbewerbsumfeld sowie strategischer Vertrieb im Hinblick auf Marktpotenziale durch die digitale Transformation sind Diskussionen über IT-Fragen nachgelagert.

Wenig Aufmerksamkeit wird darüber hinaus den Themen Haltung und Befähigung der Führungskräfte zur digitalen Transformation sowie Personalentwicklung mit Fokus auf Methoden wie Design Thinking, Agile Management gewidmet. Personalentwicklungsbudgets gibt es für Methodenkompetenzen bzw. die Bedienung von IT Tools und Software.

## Digitales Leistungsvermögen des Personals ist ausbaufähig

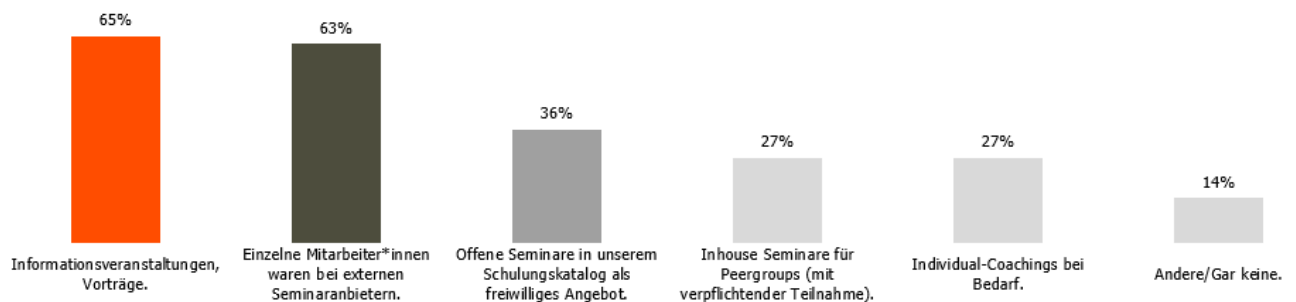
### Ø Motivation und Kompetenzen für die digitale Transformation



Für wie motiviert/kompetent halten Sie Ihre Belegschaft im Hinblick auf die digitale Transformation?

Das Personal in Deutschen Unternehmen ist nach Einschätzung der Befragten eher **mäßig an der digitalen Transformation interessiert** und aktuell ebenfalls auch nur **mäßig hierfür ausgebildet**.

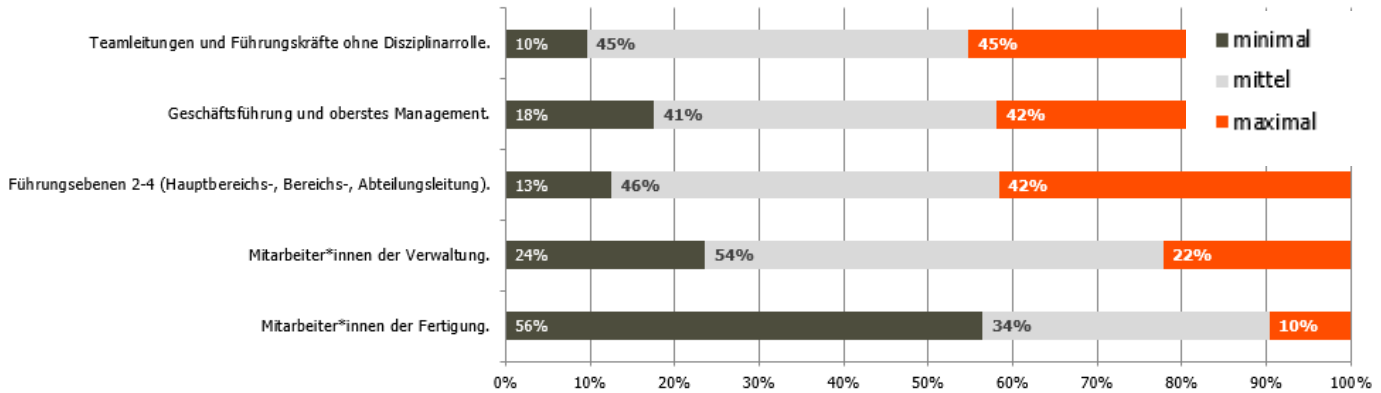
## Personalentwicklung erfolgt durch Vorträge und Individuallösungen



Welche Personalentwicklungsmaßnahmen haben bei Ihnen bereits stattgefunden? Mehrfachnennungen möglich.

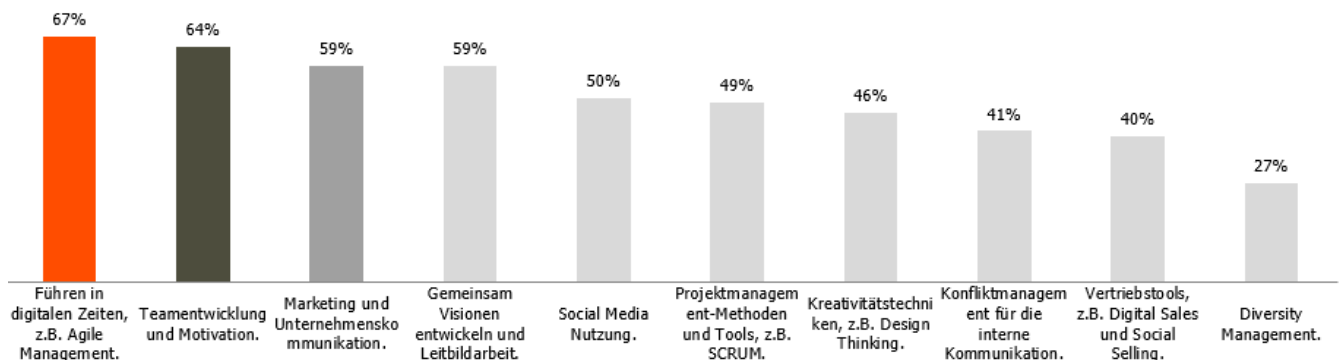
Personalentwicklung zur Förderung digitaler Kompetenzen findet vorwiegend auf der Basis von Vorträgen und Informationsveranstaltungen statt oder in Form von externen Seminarangeboten, die einzelnen Mitarbeiter\*innen vorbehalten sind. Nur ein Drittel der Befragten Unternehmen bietet offene Seminare im Weiterbildungskatalog und erst ein Viertel Inhouse Seminare und Individual-Coachings bei Bedarf an.

## Führungskräfte wollen Weiterbildung zu Digitalen Kompetenzen



Das Interesse an Personalentwicklung ist hoch! Nach Einschätzung der Befragten haben alle Führungskräfte bis zum Top-Management starkes Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen zu digitalen Kompetenzen. Nur Mitarbeiter\*innen der Fertigung sind Qualifizierungsmaßnahmen rundum die digitalen Kompetenzen gegenüber wenig offen.

## Personalentwicklung ist ein Digitalisierungshebel



Welche Personalentwicklungsthemen helfen bei der Überwindung von Widerständen? Mehrfachnennungen möglich.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden als hilfreich angesehen, um Widerstände bei der digitalen Transformation zu überwinden.

**Am meisten gefragt** sind die Themen **Führen in digitalen Zeiten**, z.B. Agile Management sowie **Teamentwicklung** und **Motivation**. Großes Interesse besteht auch an Personalentwicklung zu **Marketing und Unternehmenskommunikation** sowie an Unterstützung, um gemeinsam Visionen und Leitbilder zu entwickeln.

Personalentwicklung zur Social Media Nutzung, Projektmanagement-Methoden und Tools, z.B. Scrum sowie Kreativitätstechniken, z.B. Design Thinking scheinen weniger gefragt. Auch Konfliktmanagement, um die interne Kommunikation zu erleichtern und Vertriebstools wie Digital Sales und Social Selling, scheinen weniger wichtig.

## Zusammenfassung und Fazit

Deutschlands Unternehmen haben sich auf den Weg zur Digitalisierung gemacht, es ist aber noch viel Luft nach oben: Der Digitalisierungsgrad liegt erst bei 52%, die meisten Projekte laufen noch.

Die digitale Transformation sehen Deutschlands Unternehmen vorrangig als eine IT-Frage und nicht als dringenden Anlass, das bestehende Unternehmen und die Tagesaktivitäten im Hinblick auf deren Zukunftsfähigkeit vor dem Hintergrund der veränderten, digitaleren, globaleren und volatileren, Märkte zu prüfen oder neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Die Investitionsbereitschaft ist generell sehr hoch, wobei die Budgets für die Aktualisierung und Verbesserung der IT-Landschaft bzw. Optimierung der Prozesse durch IT Lösungen vorgesehen sind und weniger für Strategische Fragen.

Die zwei größten Hürden bei der Digitalisierung liegen bei der Motivation und den Kompetenzen des Personals sowie bei den internen Entscheidungsprozessen im Top-Management.

Obwohl die Führungskräfte großes Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen zu digitalen Kompetenzen haben und insbesondere Führungsinstrumente wie Agile Management sowie Teamentwicklung als sinnvoll angesehen werden, die Hürde zu nehmen, sind in den wenigsten Unternehmen firmenspezifische Seminarangebote vorgesehen. Nur jedes zweite Unternehmen beabsichtigt in die Personalentwicklung zu investieren. Stattdessen setzt man auf die Bereitschaft Einzelner, sich durch Vorträge oder einzelne Kurse weiterzubilden und hofft auf den Multiplikatoren-Effekt.

Das Top-Management beschäftigt sich intensiv mit Fragen der digitalen Transformation, handelt jedoch nicht schnell genug. Die für den Wandel benötigten Weichenstellung und Entscheidungen dauern zu lange.

Kurzum: Viele deutsche Unternehmen zögern, mangels konkreter Visionen und Strategien sowie fehlenden Kompetenzen, sich auf den Weg zu machen und verlieren dabei wertvolle Zeit.



## **Wie weiter? Handlungsempfehlungen und Digitalisierungsbeschleuniger**

Die Tragweite der Digitalisierung, deren Dynamik, Tempo und deren disruptive Wirkung auf die unternehmerischen Tätigkeiten wird unterschätzt. Das fällt den Unternehmen jetzt in Zeiten der durch die Pandemie ausgelösten Krise auf die Füße, denn wer jetzt noch nicht gut aufgestellt war, verliert schlimmstenfalls mangels Digitalität die Existenzgrundlage.

Jede Krise ist jedoch auch eine Chance. Die Corona-Krise ermöglicht, die Digitalisierung in Deutschland zu beschleunigen. Ein Nebeneffekt in dunklen Zeiten. Nutzen Sie jetzt die durch Shut-downs gegebenen Zeitfenster, sich als Unternehmer\*in und Unternehmen selbst kritisch zu hinterfragen, wie es um Ihre Zukunftsfähigkeit bestellt ist. Nehmen Sie ein fälliges Update bei den Geschäftsprozessen und der Strategie vor. Vor allem aber: Machen Sie sich auf den Weg, neue Ideen für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu generieren.

Investitionen in die Themen Geschäftsstrategie und Personalentwicklung sind nun mehr denn je nötig, damit die digitale Transformation gelingt, auch wenn aktuell die fehlenden Einnahmen schmerzen und bedrohlich sind. Wenn es eine Zeit nach der Krise geben soll, beginnt der Weg dorthin HEUTE mit dem ersten Schritt. Gehen Sie ihn.

Wer die digitale Transformation als eine reine IT-Sache betrachtet, lässt die in der Digitalisierung gegebenen Chancen zu einer Neuausrichtung an sich vorbeiziehen und riskiert den Anschluss an die neuen Märkte zu verpassen. Die digitale Transformation betrifft den ganzen Geschäftsbetrieb und ist zu allererst ganzheitlich auf oberster Entscheidungsebene als strategische Frage zu beantworten.

Ein Update des Geschäftsmodells ist akut und sollte jetzt dringend angegangen werden, damit Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft in veränderten Märkten haben. Wer jetzt abwartet, dass sich die Dinge von allein zum Guten entwickeln, begibt sich in eine Risikozone, aus der ein späteres Entkommen und Aufstehen unwahrscheinlich ist.

Es ist an der Zeit, die Bereitschaft der Führungskräfte sich in die digitale Transformation einzubringen und an einer Vision der digitalen Zukunft mitzuwirken, konstruktiv zu nutzen. Multiplikatoren, und auch freigeistig- und querdenkende Spezialisten und Führungskräfte sollten schnellstmöglich in Projekten eingebunden und gefordert werden, in denen die Neuausrichtung erarbeitet wird.

Sorgen Sie für firmeninterne Weiterbildungsmöglichkeiten zur Förderung digitaler Kompetenzen. Schaffen Sie Angebote und Arbeitsbedingungen, die agileres Arbeiten und New Work beinhalten. Auch hier gilt: Nutzen Sie die Krise, um längst überfällige Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen, damit Sie Ihren Geschäftsbetrieb nach der Krise effektiver, schneller und erfolgreicher wieder aufnehmen können.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei.

Or.an.ge. Consulting GmbH

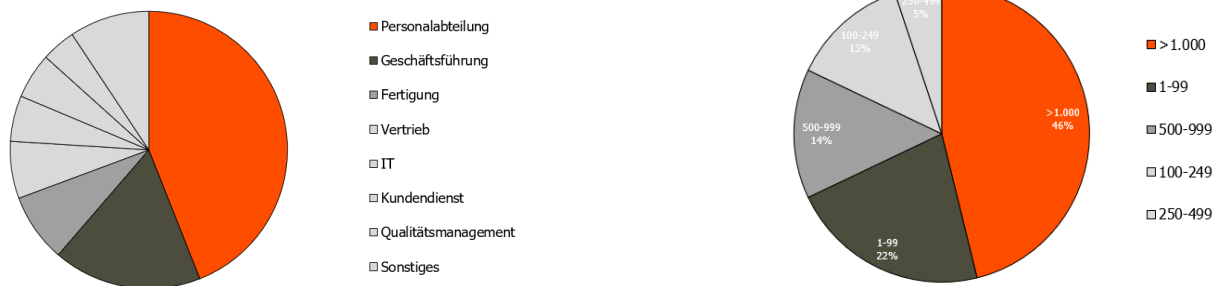
Köln, 1. April 2020

## Statistik

Grundlage dieser Ergebnisse waren 78 vollständig ausgefüllte Online-Fragebögen, die wir im Befragungszeitraum 18.02.2020 bis 15.03.2020 erhalten und ausgewertet haben. Unvollständige Fragebögen („Abbrecher\*innen“) wurden nicht ausgewertet.

Vor allem größere Unternehmen ab 1.000 Mitarbeiter\*innen haben an der Befragung teilgenommen (46%), an zweiter Stelle folgten mit 22% Kleinunternehmen bis 99 Mitarbeiter\*innen.

Fast die Hälfte der Befragten kam aus dem Personalbereich, ein Sechstel aus der Geschäftsführung.



Die meisten Befragten waren in der Industrie, Energie- und Finanzwirtschaft tätig. Ein weiteres Sechstel in Agenturen bzw. Beratungen.

Ein gutes Drittel der Unternehmen bestand zum Zeitpunkt der Befragung mehr als 100 Jahre, gefolgt von 11 bis 20 Jahren und mehr als 50 Jahren Marktpräsenz.



Die durch die Or.an.ge. Consulting GmbH durchgeführte Studie **Digitales Deutschland?! Widerstände bei der Transformation** erfolgte anonym und unter Einhaltung aller datenschutzrechtlichen Vorgaben.

Die Daten der einzelnen Umfragebögen wurden zum Zwecke der Übersichtlichkeit dieses Whitepapers grafisch aufbereitet, ohne das Ergebnis zu verfälschen.