

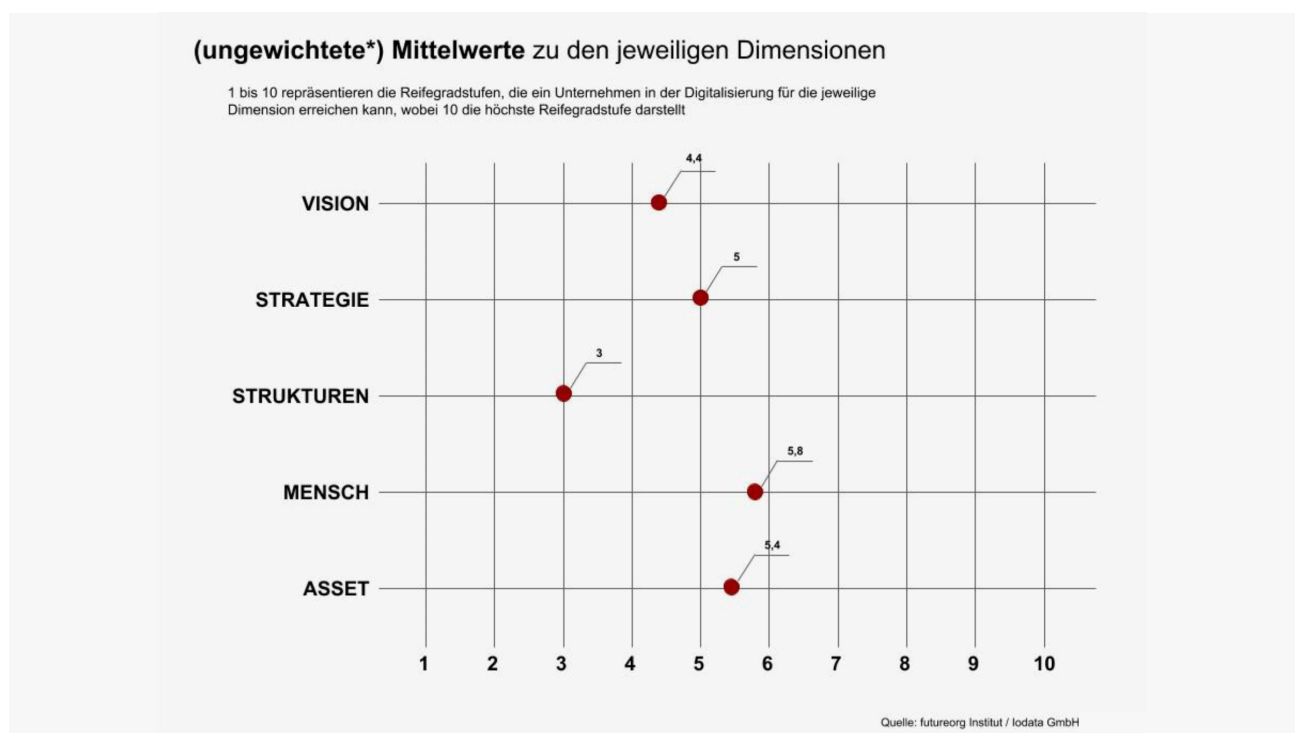
Strategie ohne Vision? Erste Zwischenergebnisse zur Digitalisierungsreife deutscher Unternehmen

Der erste Zwischenbericht zur Studie “Wie digital ist Ihr Unternehmen?” bietet einige Überraschungen, darunter zur Rolle des Mid-Managements bei der digitalen Transformation. Auch scheinen den zweiten Schritt vor der Ersten zu machen, in dem Sie größeren Wert auf die Digitalstrategie legen.

Beim IO-Reifegradmodell handelt es sich um ein Werkzeug, das Unternehmen hilft, Digitalisierung als spezifische Herausforderung für Unternehmen zu operationalisieren. Dabei wird unterstellt, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, Daten zu generieren, zu speichern und zu verteilen sowie diese in die Wertschöpfung zu integrieren, Merkmale eines digitalen Geschäftsmodells darstellen. Schließlich bilden Daten und ihre wertschöpfliche Verwertung als Grundlage für digitale Geschäftsmodelle, wie sie nicht nur von Facebook, Google oder Amazon sondern auch von deutschen Mittelständlern wie Klöckner & Co. oder Kaeser Kompressoren praktiziert werden. Weitere Beispiele sind August Koehler SE oder Saarstahl AG. Allen ist gleich, dass sie Daten erheben und sie für ihre betriebliche Wertschöpfung analysieren – aber auch Unternehmen aus Deutschland sind.

Parallel zum IO-Reifegradmodell wurde eine Online-Befragung gestartet. Zum einen soll mit ihr die Funktionsfähigkeit des Werkzeugs demonstriert werden, zum anderen wird durch die Studie Benchmark-Daten aufgebaut, mit denen Unternehmen, die das Werkzeug anwenden, sich mit Mitbewerbern vergleichen können. Die vorliegenden Zwischenergebnisse bilden den Zwischenstand der Befragung ab und bieten drei spannende Erkenntnisse.

Die Erkenntnisse unten bieten keine finalen Interpretationen, sondern stellen im besten Arbeitshypothesen dar, die es noch genauer zu untersuchen gilt.



1 – Strategie ohne Vision

Vereinfacht ausgedrückt bietet die Vision dem Unternehmen eine Richtung, in die es sich langfristig entwickeln sollen. In ihr sind übergeordnete Ziele verankert, die durch eine Strategie erreicht werden sollen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die logische Reihenfolge, dass ein Unternehmen zuerst die Vision und im Anschluss daran die dazu erforderliche Strategie entwickelt. Bei der Digitalisierung scheinen die Unternehmen einen gegenteiligen Weg zu gehen: in allen Unternehmensgrößen weist die Strategie eine höhere Digitalisierungsreife auf als die Vision. Dies trifft bei ungewichteten Mittelwerten zu. Betrachtet man die gewichteten Mittelwerte, so fällt auf, dass der Abstand zwischen Vision und Strategie sich beim Großunternehmen vergrößert, wohingegen der Abstand bei anderen Unternehmensgrößen sich verringert.

2 – Schwache Strukturen

Aus Sicht der Autoren bietet insbesondere das folgende Ergebnis die größte Überraschung: die Strukturen und Prozesse in den Unternehmen erreichen eine sehr geringe Digitalisierungsreife. Konkret bedeutet dies, dass bei Unternehmen weder die Schaffung von entsprechenden Positionen wie z.B. die des Chief Digital Officer oder für Datenwissenschaftler fortgeschritten sind noch bei der Entwicklung und Praktik einer Governance-Struktur, die Mitarbeitern Richtlinien für die Arbeit und den Umgang mit Daten anbieten.

(ungewichtete*) Mittelwerte zu den jeweiligen Dimensionen nach Hierarchie

Mittelwerte der jeweiligen Dimensionen verdichtet nach der Zugehörigkeit der Befragten in der Hierarchie des Unternehmens, in denen sie beschäftigt sind

	VISION	STRATEGIE	STRUKTUR	MENSCH	ASSETS
TOP n = 11	4,9	6,3	2,7	6,5	5,1
MID n = 19	3,5	3,5	2,4	5,2	4,8
LOWER n = 18	5	4,6	2,6	5,4	5,3
TEAM n = 16	4,4	5,6	3,8	6	6,1

Besten Wert in der jeweiligen Dimension

3 – Middle-Management als Flaschenenghals

Das Middle-Management in Unternehmen steht seit Jahren im Fokus der Forschung. Sie stellen eine Schlüsselressource im Betrieb, da sie nicht nur eine organisationale Einheit eines Unternehmens (z.B. Abteilung) verwalten, sondern sind zudem von strategischer Bedeutung, da es für Entwicklungs- und Veränderungsprojekte verantwortlich ist. Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass insbesondere Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Studie, die dem Mid-Management angehören, eher restriktive Angaben zur Digitalisierung des eigenen Unternehmens machen. Angehörige des Top- und Lower-Managements hingegen bewerten die Digitalisierungsreife des eigenen Unternehmens fortgeschrittener. Dies wirft vor allem die Fragen nach der Ursachen auf: Sind Angehörige des Mid-Managements mit dem Themenkomplex der Digitalisierung überfordert? Benötigen sie eine stärkere Führung in der Sache? Werden sie in die Strategieentwicklung und Planung der digitalen Transformation nicht ausreichend eingebunden?

Ausblick

Die vorliegenden Zwischenergebnisse bieten nicht nur spannende Einblicke in die Digitalisierungsreife von Unternehmen, sie demonstrieren, dass das Planungswerkzeug IO-Reifegradmodell funktioniert. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass deutsche Unternehmen sich in der Digitalisierungsreife im Mittelfeld bewegen und daher noch jede Menge Potenzial in ihnen stecken, sich zu digitalisieren. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse Handlungsfelder auf: Während Unternehmen im Bereich der Strategieentwicklung vergleichsweise gut aufgestellt sind, scheint ein großer Handlungsbedarf im Bereich der Strukturen und Prozesse zu existieren. So fehlen Positionen aber auch Richtlinien, die für die digitale Transformation von Unternehmen erforderlich sind.

Ein besonderes Augenmerk gilt dem Umstand, dass Angehörige der Mid-Management im Vergleich zu denen des Top- und Lower-Managements die Digitalisierungsreife ihres Unternehmens pessimistischer einschätzen. Sollte diese Erkenntnis sich im Zuge der weiteren Erhebung festigen, ist es ratsam, die Ursachen hierfür in einer weiteren Studie zu ergründen. Denn: das Mid-Management ist eine Schlüsselressource bei der Umsetzung von Innovationen. Aus diesem Grund ist es naheliegend, Hemmnisse bei dieser Gruppe abzubauen, um auf diese Innovationspotenziale durch die Digitalisierung freizusetzen.

Methodische Informationen

Die Daten der vorliegenden Studie wurden mithilfe eines Online-Fragebogens erhoben. Hierbei wurden die Antworten von 78 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgewertet. Das Erhebungszeitraum liegt in diesem Fall zwischen dem 16. Dezember 2018 bis 13. März 2019. Die Online-Befragung ist weiterhin aktiv. Das Fragebogendesign sieht zwei Arten von Antwort-Skalen vor: eine (quasimetrische) Likert-Skala für die Berechnung von Mittelwerten, durch welche die Einordnung in das IO-Reifegradmodell ermöglicht wird, sowie (binäre) nominal-skalierte Antwortmöglichkeiten, durch die Gewichtungsfaktoren berechnet werden, die den Mittelwert belasten. Im vorliegenden Zwischenbericht wurden auf die Berechnung der Gewichtungsfaktoren verzichtet, die in einem späteren Zwischenbericht explizit behandelt wird.

*Die Online-Befragung ist aktiv. Interessierte können unter folgendem Link hieran teilnehmen:
<https://endax.de/wie-digital-ist-ihr-unternehmen/>*

Über die Autoren



Kamuran Sezer (Dipl. Soz.wiss.) ist Gründer des futureorg Instituts – Forschung und Kommunikation für KMU. Bei der Iodata GmbH verantwortet er die Bereiche für Forschung und Kommunikation. In dieser Funktion leitet er iovolution.de, das Digital-Magazin der Iodata GmbH, und hat das IO-Reifegradmodell sowie die dazugehörige Studie entwickelt.



Marie-Loise Wunderlich (ang. Soz.wiss., Bachelor) verantwortet am futureorg Institut die Online-Forschung (endax.de). Dort ist sie für alle Aufgaben von der Entwicklung des Forschungsdesigns über das Forschungsmarketing bis zur Datenanalyse zuständig.