

9. Mai 2017

# Studie zur Geschäftsmodellentwicklung und Digitalisierung

## Executive Summary

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

# Executive Summary (1/4)

## A. Markt und Geschäftsmodell

Als wichtigste marktseitige Herausforderung für die nächsten 5 Jahre sehen alle befragten Unternehmen mehrheitlich die **Entwicklung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen**. Die **Digitalisierung bestehender Produkte, Dienste und Angebote** sowie die **Erschließung neuer Geschäftsfelder** folgen gemeinsam an zweiter Stelle. **Kosteneinsparungen** stehen nicht im Vordergrund, werden aber als weitere wichtige Herausforderung genannt.

Die genauere Betrachtung der branchenspezifischen Prioritätensetzung **bestätigt diese Rangfolge insbesondere für das Verarbeitende Gewerbe** - hier speziell für Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus (n=10) und Unternehmen aus den Bereichen Chemie und Pharma (n=4).

8 von 10 Unternehmen betreiben ein **bewährtes Geschäftsmodell in traditionellen Märkten**. In **neuen Märkten sind 10% der Unternehmen aktiv** – entweder mit einem neuen oder bewährten Geschäftsmodell. Von einer **aktuellen Bedrohung des eigenen Geschäftsmodells gehen lediglich 6% aus** – ein hiervon **abweichendes Bild** zeichnet die  **Hälfte aller Unternehmen** indes hinsichtlich einer **zukünftigen Bedrohung von digitalen Lösungen bzw. Geschäftsmodellen der Wettbewerber**. Über **50% der Unternehmen glauben, dass ihr wichtigstes Geschäftsmodell von digitalisierten Lösungen anderer Anbieter** zukünftig bedroht ist. 45% geht davon aus, dass keine Bedrohung zu erwarten ist.

# Executive Summary (2/4)

Diese Gelassenheit könnte darauf schließen lassen, dass sich ein **ebenso hoher Anteil (45%) der Unternehmen heute entweder aus technologischen Gründen oder aufgrund ihrer Niscentätigkeit als Marktführer** bezeichnen. Kein Unternehmen nimmt eine Kostenführerschaft für sich in Anspruch.

Über **75% der befragten Unternehmen bieten bereits heute Dienstleistungen an**. Entweder sie betreiben Geschäftsmodelle, die den Verkauf von Produkten mit einem After-Sales-Geschäft bzw. mit produktbezogenen Dienstleistungen kombinieren oder sie übernehmen direkt Dienstleistungen für ihre Kunden. Nur 12% der Unternehmen verkaufen Produkte ohne After-Sales-Geschäft. Hieraus lässt sich schließen, dass **ein Großteil der Unternehmen bereits heute über eine ausgeprägte Kundenservice-Orientierung als eine zentrale Voraussetzungen zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle** verfügt.

Dabei hat ungefähr die Hälfte aller Unternehmen **noch nie oder in einem Zeitraum von 3 bis 10 Jahren ein ergänzendes Geschäftsmodell** eingeführt. Die andere Hälfte hat **mindestens ein Geschäftsmodell, das jünger als 3 Jahre ist**. Fast 60% der Unternehmen, die ein ergänzendes Geschäftsmodell eingeführt haben, begründen, dies aus Eigeninitiative als „**First Mover**“ getan zu haben. Dieser hohe Wert korrespondiert mit dem Anteil marktführender Unternehmen (45%).

# Executive Summary (3/4)

50% der Unternehmen prognostizieren leichte Umsatzzuwächse für Ihre ergänzenden Geschäftsmodelle. **Von stagnierenden bzw. rückläufigen Umsätzen gehen ca. 20% aus.** Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle zur Umsatzsteigerung wäre somit gerechtfertigt.

## B. Strategie & Digitalisierung

50% der Unternehmen erfassen heute Echtzeitdaten an Ihren Anlagen. Condition Monitoring wird bei 33% durchgeführt. Dieser unerwartet hohe Anteil belegt, dass sich die Erfassung digitaler (Maschinen-)Daten zunehmend durchsetzt. **Zu klären bleibt hier, ob und wie Daten zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle aufbereitet und eingesetzt wurden bzw. zukünftig verwendet werden können.** Über 90% der Unternehmen haben sich mit digitalen Geschäftsmodellen auseinandergesetzt. **Über ein Viertel (27%) hat bereits digitale Geschäftsmodelle entwickelt** und bietet diese an.

80% der Unternehmen **sehen die Geschäftsführung in der Verantwortung für die Konzeption neuer, digitalen Geschäftsmodelle.** 20% sehen den Vertrieb, das Marketings oder der F&E Bereich als federführend an. als Unterstützung werden mehrheitlich die Bereiche EDV/IT, Vertrieb/Marketing und externe Berater

## C. Chancen, Risiken, Standortfaktoren

80% der Unternehmen sehen eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit infolge der Digitalisierung. Im Vergleich zu den **27%, die bereits heute digitale Geschäftsmodelle anbieten**, kann hieraus geschlossen werden, **dass weitere 50%** dies bis 2022 ebenso planen.

Die Einführung digitaler Geschäftsmodelle bietet Chancen – diese Meinung vertreten ausnahmslos alle befragten Unternehmen. Chancen liegen insbesondere in der Schaffung zusätzlicher, auf die Kundenanforderungen zugeschnittener Angebote, die Wettbewerbsvorteile und Effizienzgewinne bringen.

**Handlungsbedarf** wird bei der **konkreten Umsetzung**, der **Datensicherheit und -qualität** sowie bei der **Ideenfindung für digitale Geschäftsmodelle** gesehen. Ferner besteht **Qualifikationsbedarf zum Auf-/Ausbau der zur Geschäftsmodellentwicklung** benötigten Kompetenzen und bei der **Akzeptanz der beteiligten Mitarbeiter** gesehen.

Mit deutlichem Abstand zu weiteren Standortfaktoren bewerten die Unternehmen die **Akquise von qualifizierten Mitarbeitern als erfolgskritisch**. Das Finden geeigneter Kooperationspartner und das Vorhandensein der technischen Infrastruktur werden ebenfalls, allerdings weniger erfolgskritisch beurteilt.

## Executive Summary

### Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung

### Rahmenbedingungen und Auswertung

### Befragte Unternehmen und Branchen

### Ergebnisse

#### A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)

#### B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)

#### C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)

#### D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)

# Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung

## Ausgangslage

Ein Geschäftsmodell beschreibt, auf welche Art und Weise die Mechanismen eines Unternehmens zusammenwirken, um Nutzen zu schaffen und in Wert umzusetzen. Ein digitales Geschäftsmodell nutzt digitale Techniken, das Internet und/oder digital erhobene Daten, um neue Angebote zu schaffen und/oder bestehende Angebote zu verbessern und neue Umsätze zu generieren, womit ein zusätzlicher Ertrag für das Unternehmen verbunden ist.

Die Digitalisierung wird von einer Mehrzahl der Unternehmen als Chance zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells verstanden. Die Mechanismen digitaler Geschäftsmodelle, die Prinzipien der Wertschöpfung und -monetarisierung sowie die eingesetzten Technologien unterscheiden sich jedoch erheblich von denen traditioneller und herkömmlicher Modelle. Zudem tragen in den verschiedenen Branchen unterschiedliche Wertreiber zum Geschäftserfolg bei.

Branchenunabhängig liegt ein zentraler Fokus auf der Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/ Service-Portfolios. Die Identifizierung von Wachstumschancen, die endkundennahe Optimierung der Produkt-/ Servicemerkmale über deren Entfall oder deren Aufnahme zur klaren Positionierung gegenüber Wettbewerbern sowie die Optimierung der Wertschöpfungstiefe setzen eine solide Datenbasis und zur Datenerfassung und -verarbeitung benötigtes Knowhow voraus.

# Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung

## Motivation

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen einer Kooperation zwischen den Unternehmensberatungen Neopera Business Consulting und SUSCAP begleitend zu einem derzeit an der Hochschule Weserbergland laufenden und vom Wirtschaftsministerium Niedersachsen geförderten Entwicklungsvorhaben, welches sich mit der Konzepterstellung von Weiterbildungsprogrammen zur Geschäftsmodellentwicklung beschäftigt ([www.weiterbildung40.de](http://www.weiterbildung40.de)), angefertigt.

## Zielsetzung

Mit der vorliegenden Studie soll der aktuelle Stand der Aktivitäten von mittelständischen Unternehmen im Bereich der digitalen Geschäftsmodellentwicklung sowie Trends der kommenden Jahre ermittelt werden. Welche Schwerpunkte müssen bei branchenspezifischen Digitalisierungsstrategien gesetzt werden, damit die erfolgskritischen Hebel innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes am effektivsten bewegt werden? Ausgehend hiervon sollen Handlungsbedarfe in den Bereichen der digitalen Wertschöpfung der jeweiligen Branchen eingegrenzt werden können, damit die größtmögliche Hebelwirkung zur Wertschaffung erreicht wird. Ferner soll über diese Eingrenzung die Basis für eine zielgerichtete Diskussion über konkret zu ergreifende Maßnahmen zur Ausgestaltung der jeweils branchenspezifischen Geschäftsmodellentwicklung als Teil der Digitalisierungsstrategien der Unternehmen ermöglicht werden.

**Executive Summary**

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

# Rahmenbedingungen und Auswertung

## Rahmenbedingungen

Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von 33 Unternehmensvertretern, die ausschließlich in deutschen Unternehmen arbeiten. Die Unternehmen wurden schriftlich zur Teilnahme an der Studie eingeladen und erhielten Zugang zum Online-Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Antwortkategorien. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 28. Januar bis zum 12. April 2017 durchgeführt.

## Auswertung

Zur Absicherung der Qualität und Aussagekraft der Umfrageergebnisse wurden die der Studie zugrundeliegenden Fragen branchenunabhängig formuliert. Hierzu erfolgte eine Untergliederung in vier Kategorien: A. Markt und Geschäftsmodell, B. Strategie und Digitalisierung, C. Chancen und Risiken, Standortfaktoren und D. Abschließende Fragen. Um branchenspezifische Aussagen zu erhalten, wurden die teilnehmenden Unternehmen in Branchengruppen eingeteilt und die Anzahl  $n$  der Unternehmen in Klammern ergänzt. Die Anzahl und Branchenheterogenität der Unternehmen führte bei einer Stichprobengröße von insgesamt 33 Unternehmen zu einem Stichprobenfehler von ca. 15%. Bei den 21 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes wurde ein Stichprobenfehler von ca. 18% ermittelt. Die statistische Absicherung der Umfrage ist dem Anhang zu entnehmen.

**Executive Summary**

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

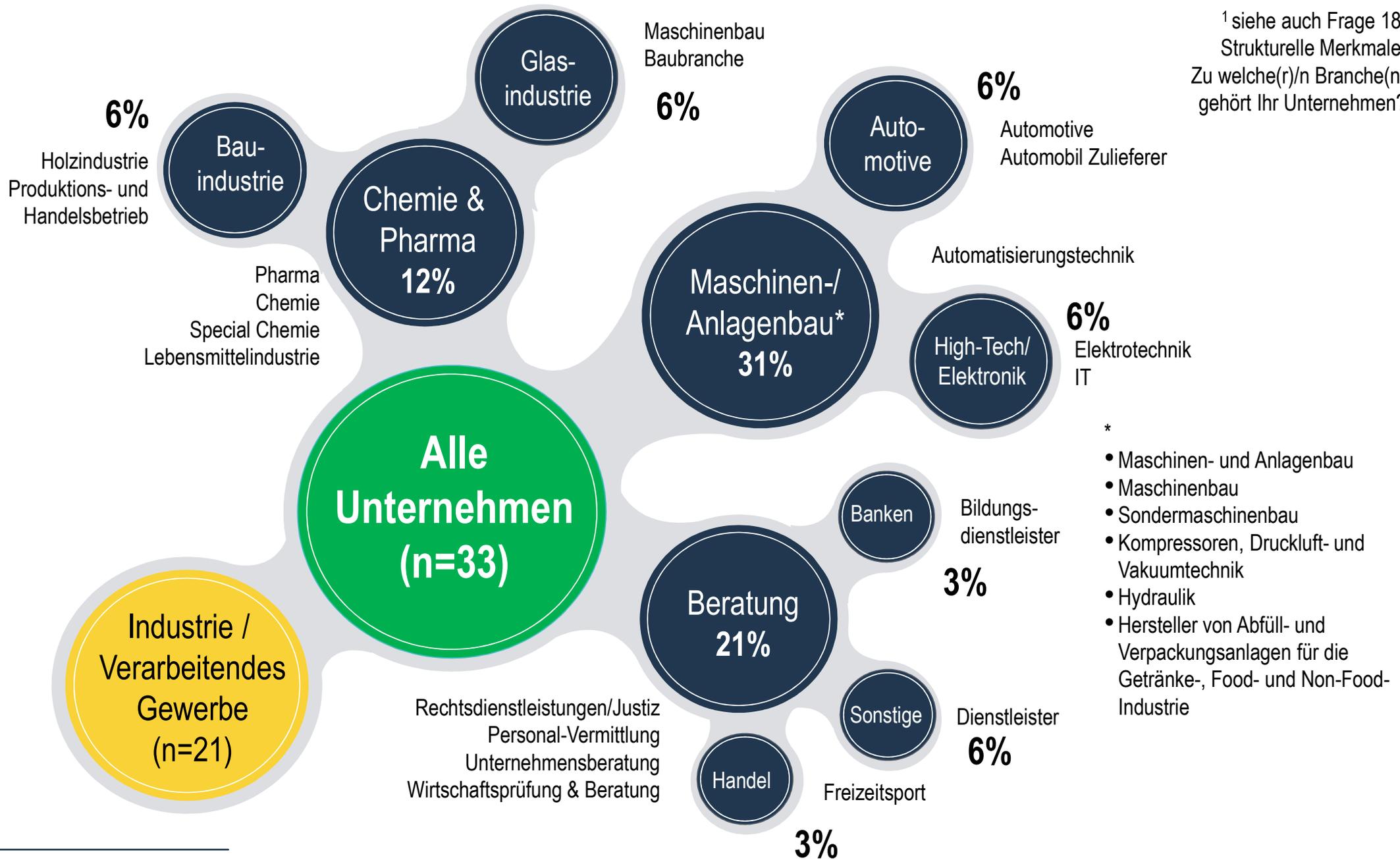
**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

**Anhang**

# Befragte Unternehmen und Branchen<sup>1</sup>



<sup>1</sup> siehe auch Frage 18, Strukturelle Merkmale: Zu welche(r)/n Branche(n) gehört Ihr Unternehmen?

- \*
- Maschinen- und Anlagenbau
  - Maschinenbau
  - Sondermaschinenbau
  - Kompressoren, Druckluft- und Vakuumtechnik
  - Hydraulik
  - Hersteller von Abfüll- und Verpackungsanlagen für die Getränke-, Food- und Non-Food-Industrie

**Executive Summary**

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

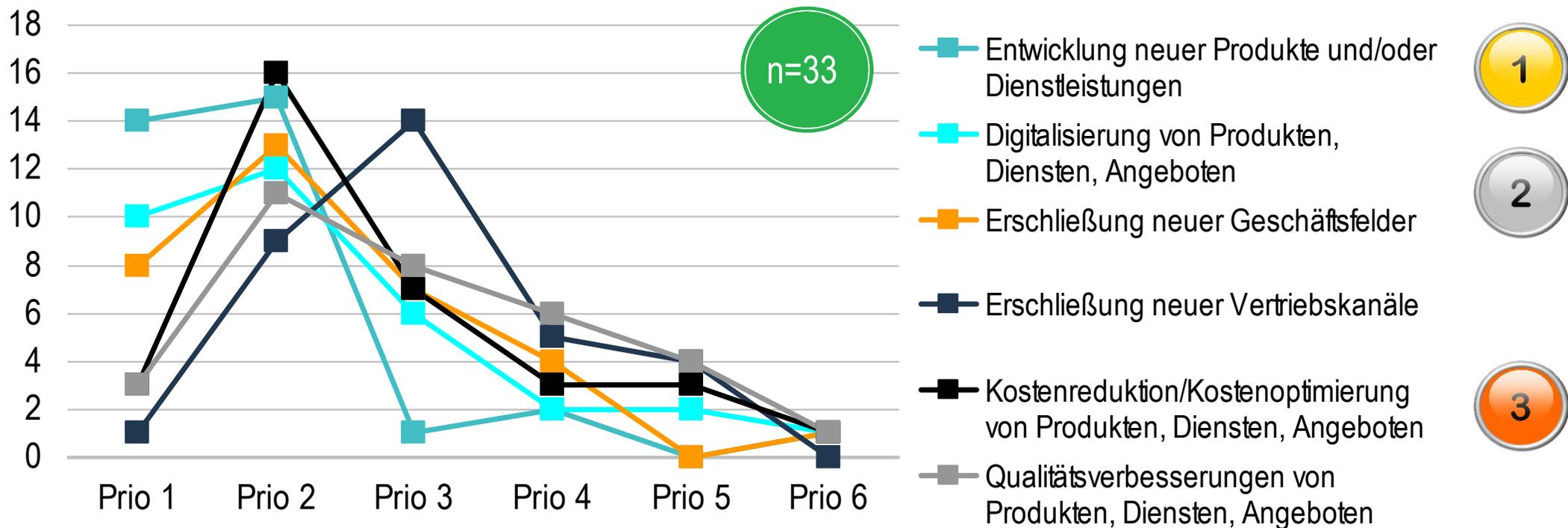
**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

**Anhang**

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 1** – Welche marktseitigen Herausforderungen sind für ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren am wichtigsten (Priosierung mit der Rangfolge von 1 bis 6) ?

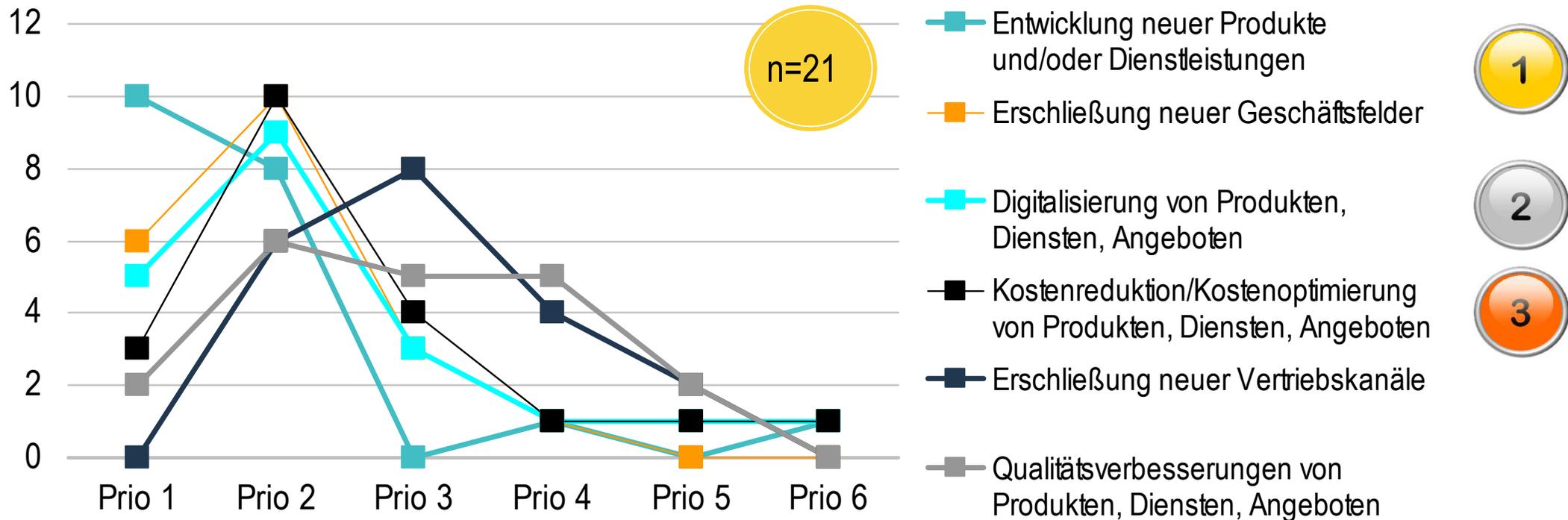


## Ergebnis

Alle Unternehmen sehen die Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen als wichtigste Herausforderung. Die Digitalisierung von Produkten/Diensten/Angeboten kommt zusammen mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder auf Rang 2. Als drittwichtigste Herausforderung wird Kostenreduktion betrachtet.

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 1** – Welche marktseitigen Herausforderungen sind für ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren am wichtigsten (Priorisierung mit der Rangfolge von 1 bis 6) ?

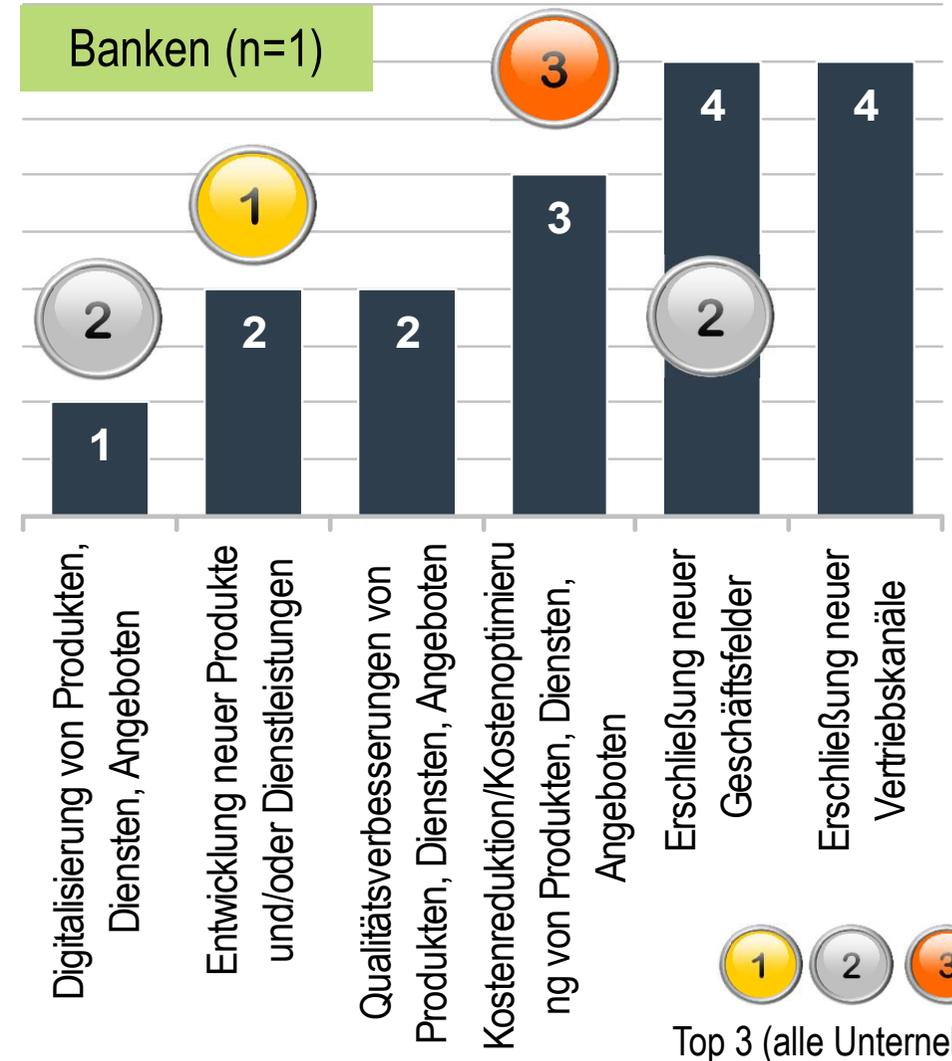
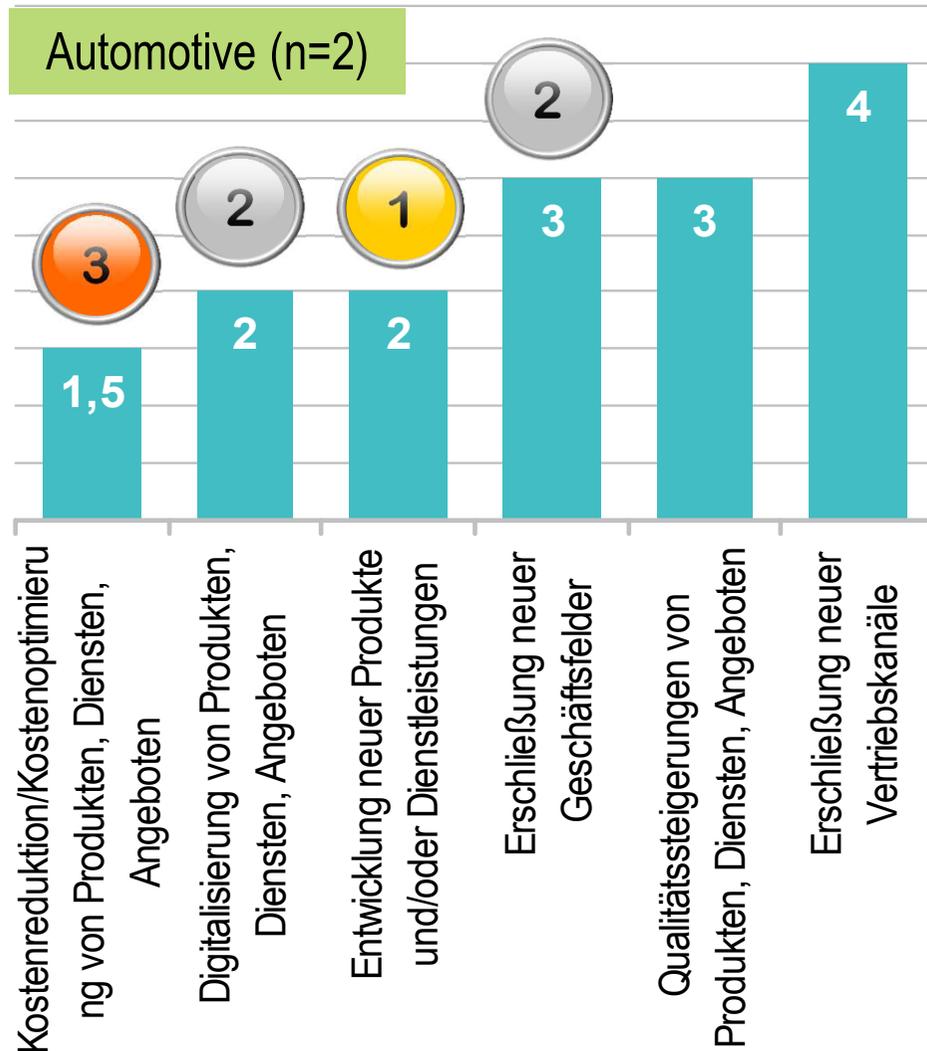


## Ergebnis

Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sehen die Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen und die Erschließung neuer Geschäftsfelder als wichtigste Herausforderungen für die nächsten 5 Jahre. Die Digitalisierung von Kundenangeboten sowie Kosteneinsparungen folgen auf den Rängen 2 und 3.

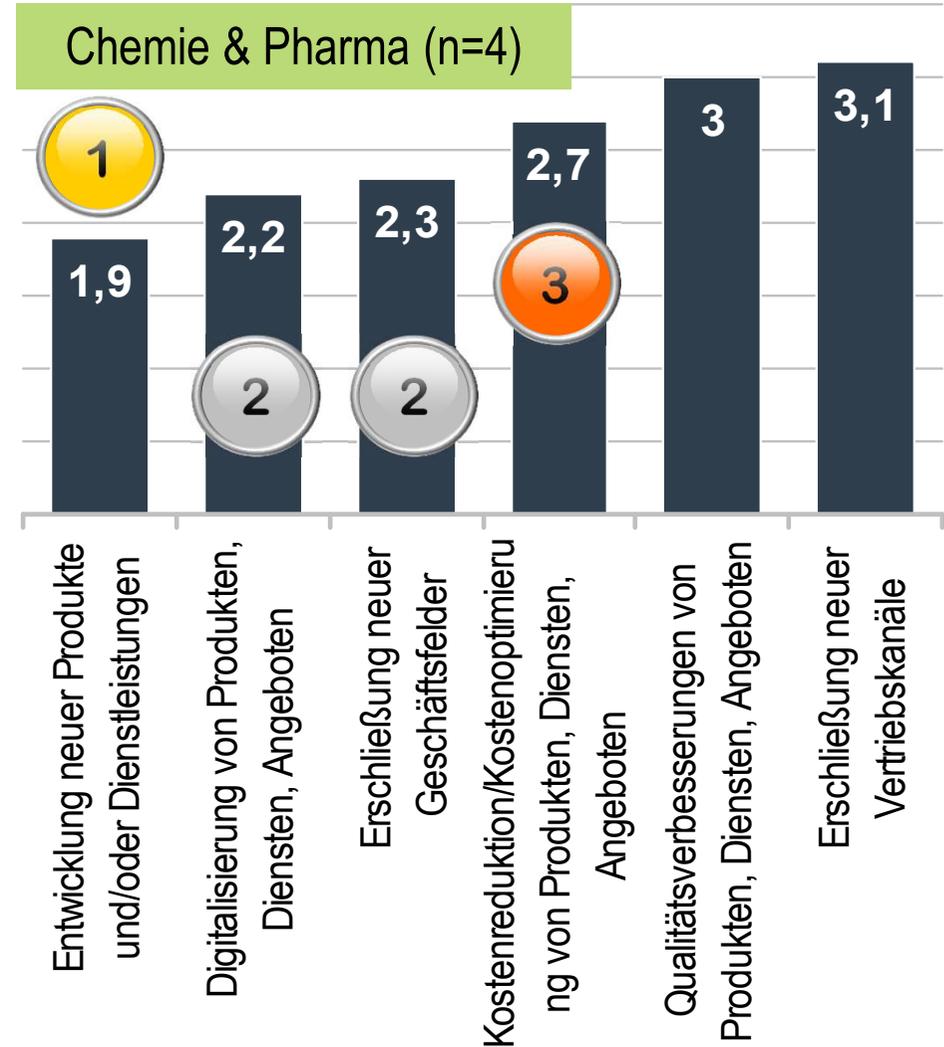
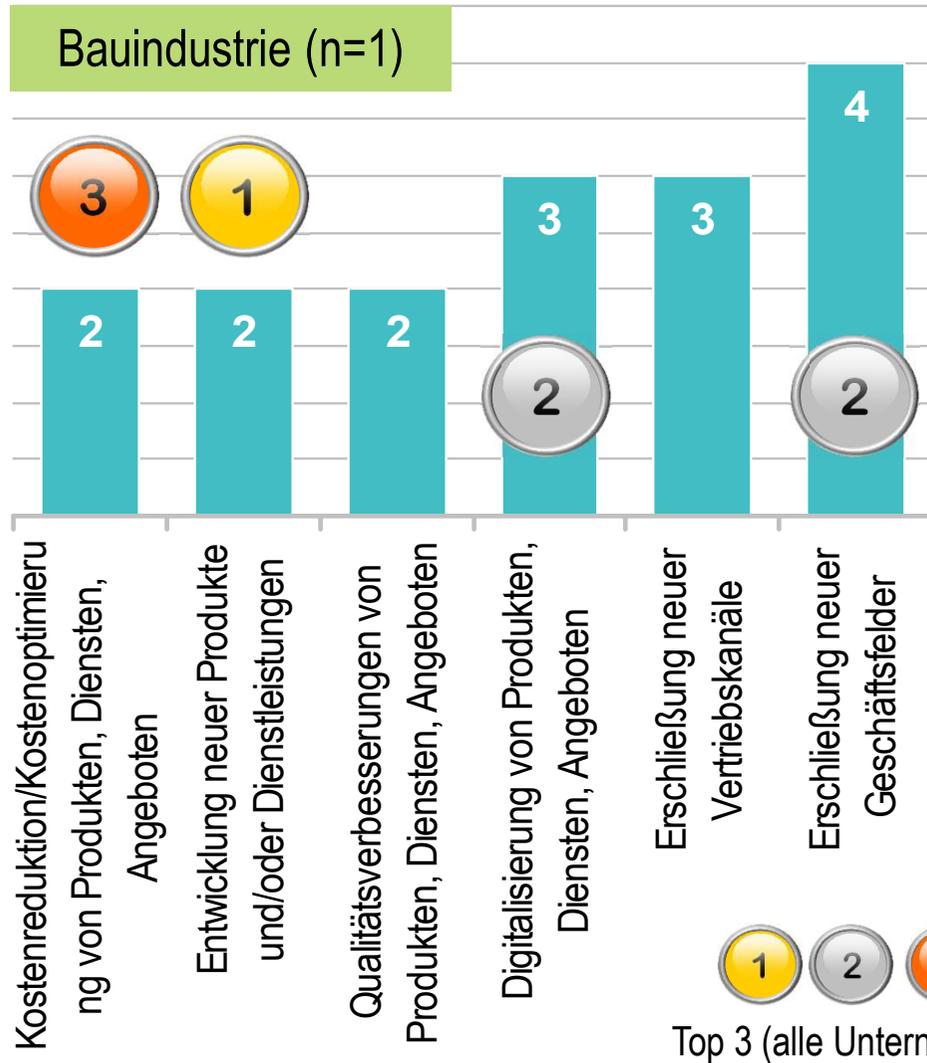
# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 1** – Welche marktseitigen Herausforderungen sind für ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren am wichtigsten (Priosierung mit der Rangfolge von 1 bis 6) ?



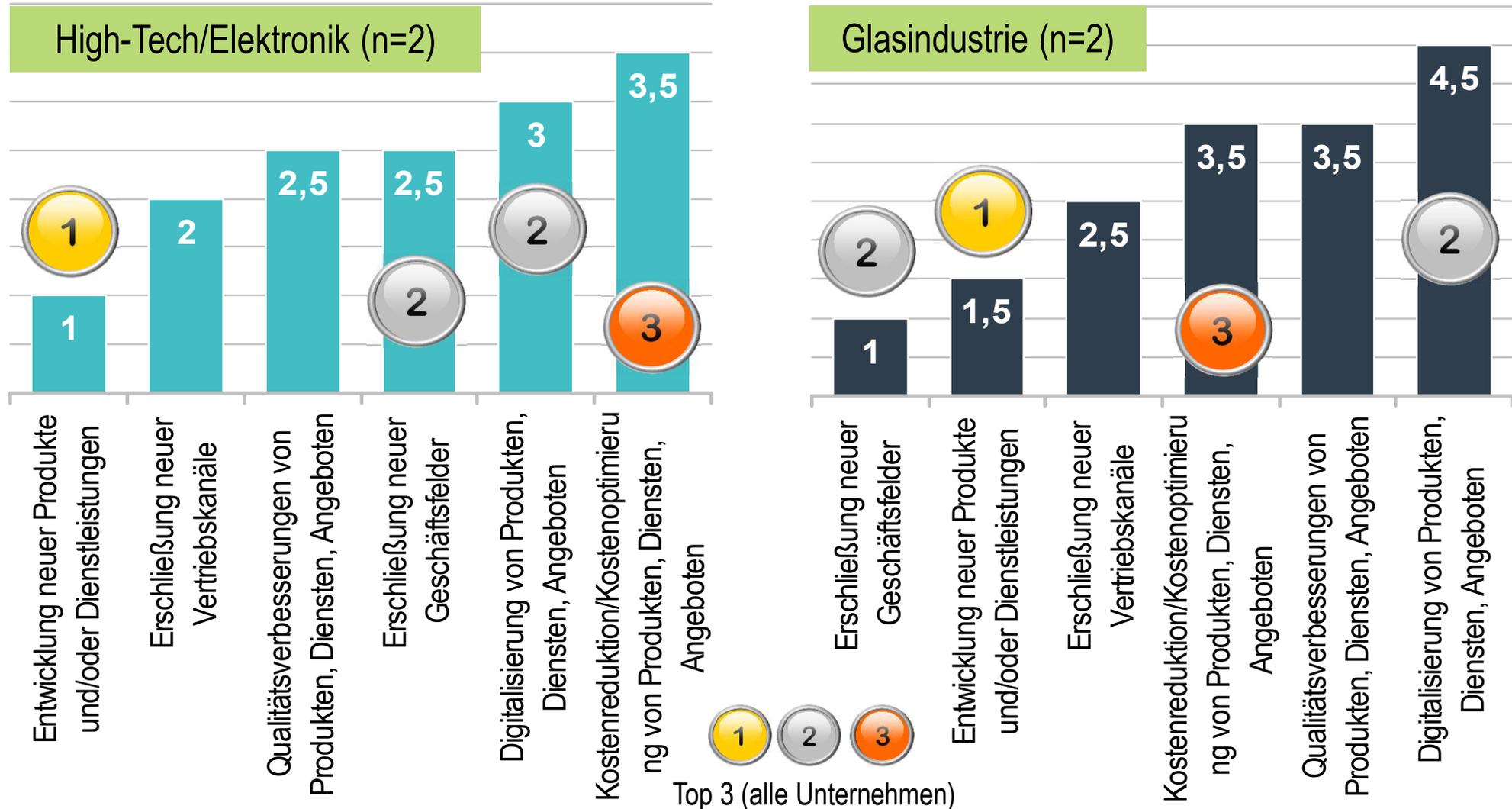
# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 1** – Welche marktseitigen Herausforderungen sind für ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren am wichtigsten (Priosierung mit der Rangfolge von 1 bis 6) ?



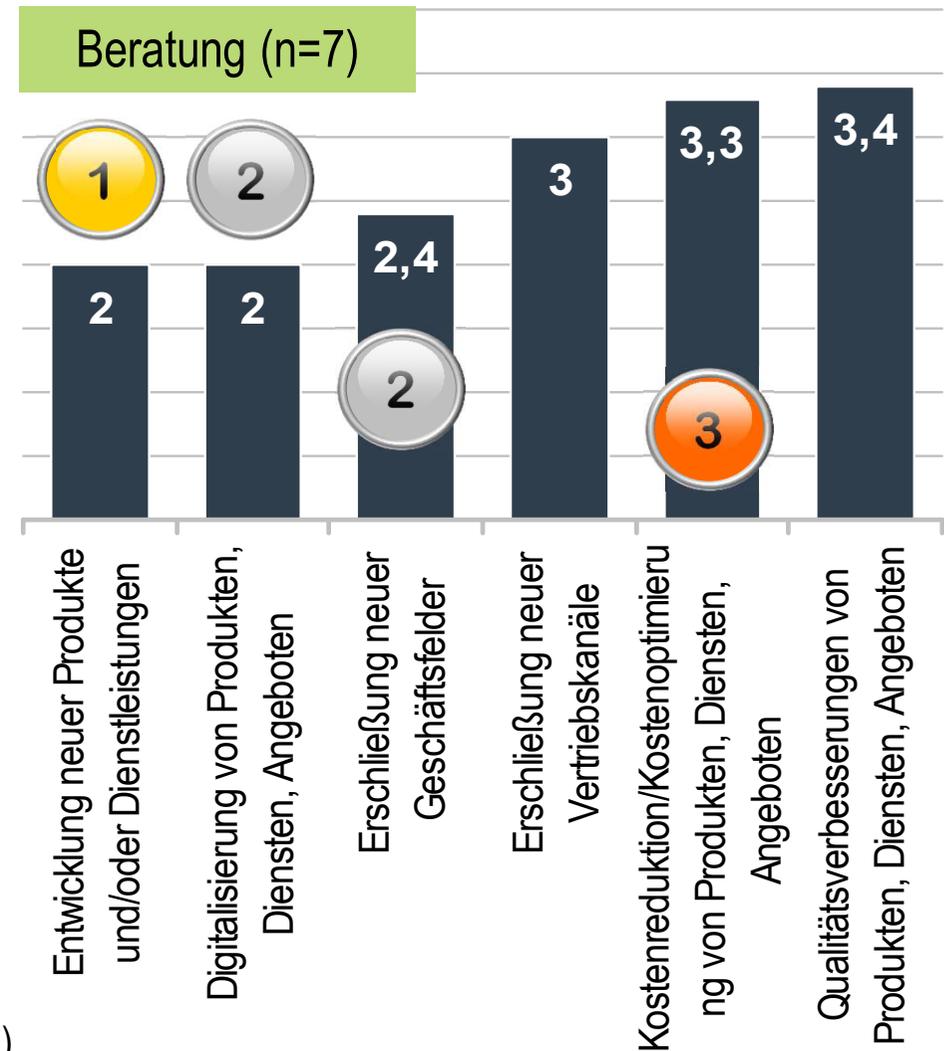
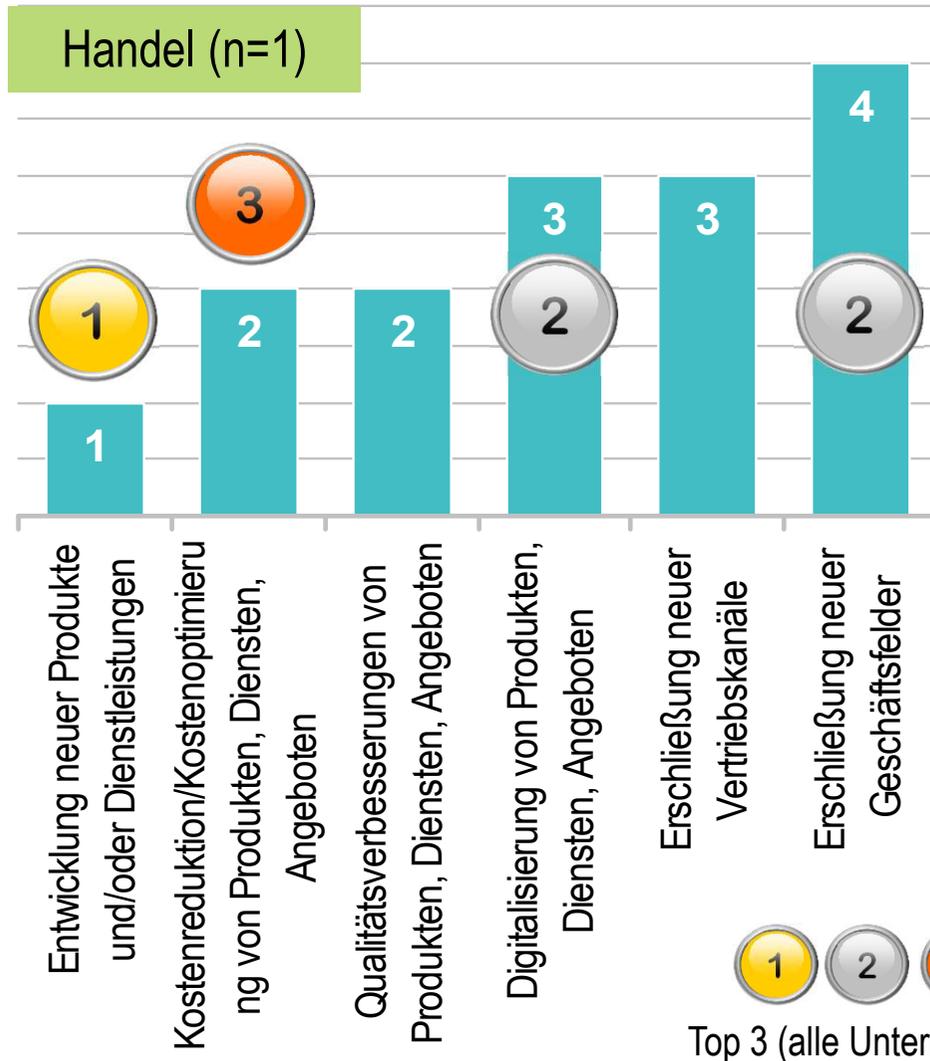
# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 1** – Welche marktseitigen Herausforderungen sind für ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren am wichtigsten (Priosierung mit der Rangfolge von 1 bis 6) ?



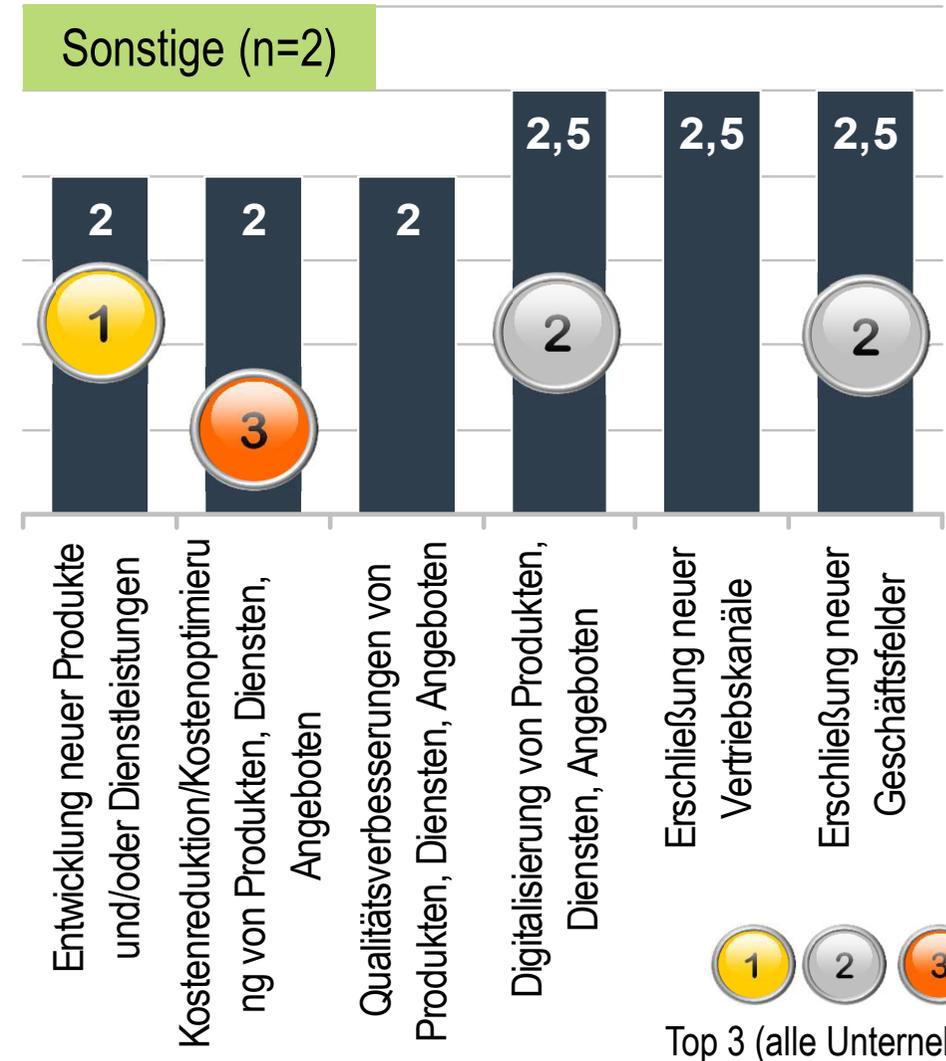
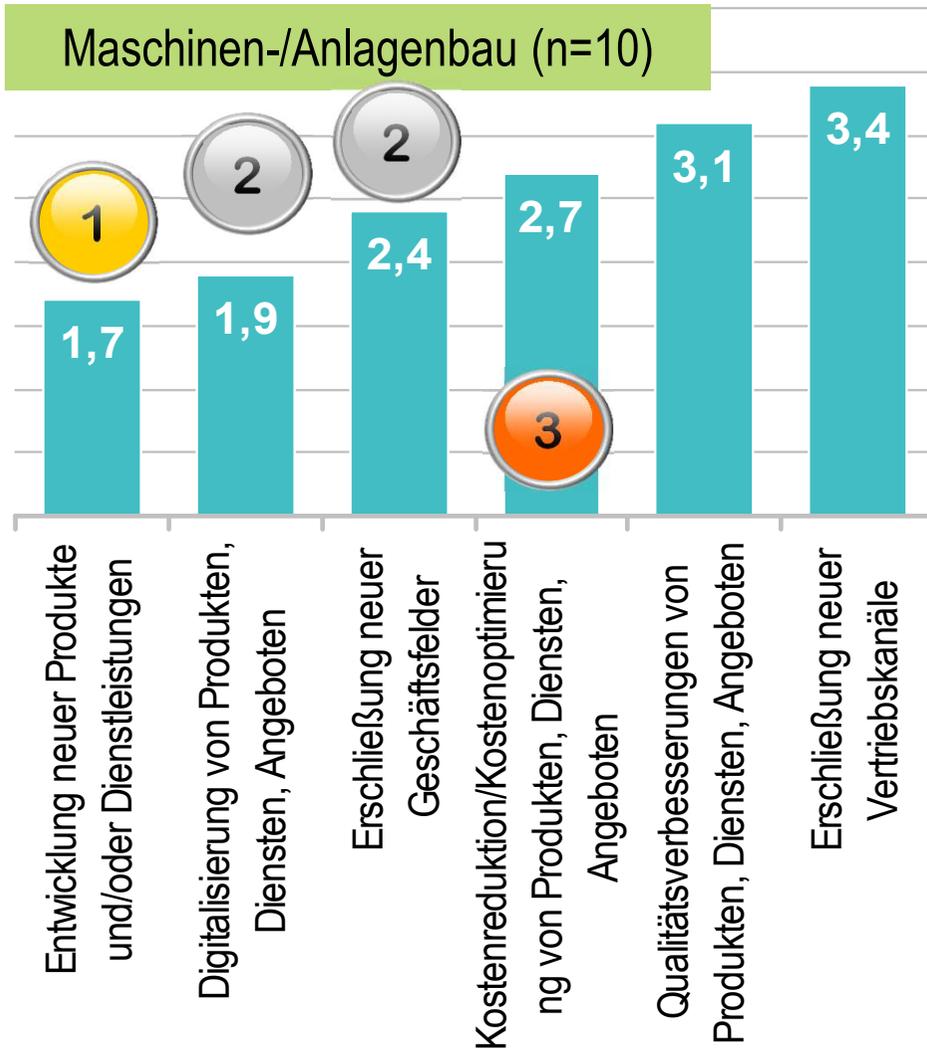
# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 1** – Welche marktseitigen Herausforderungen sind für ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren am wichtigsten (Priosierung mit der Rangfolge von 1 bis 6) ?



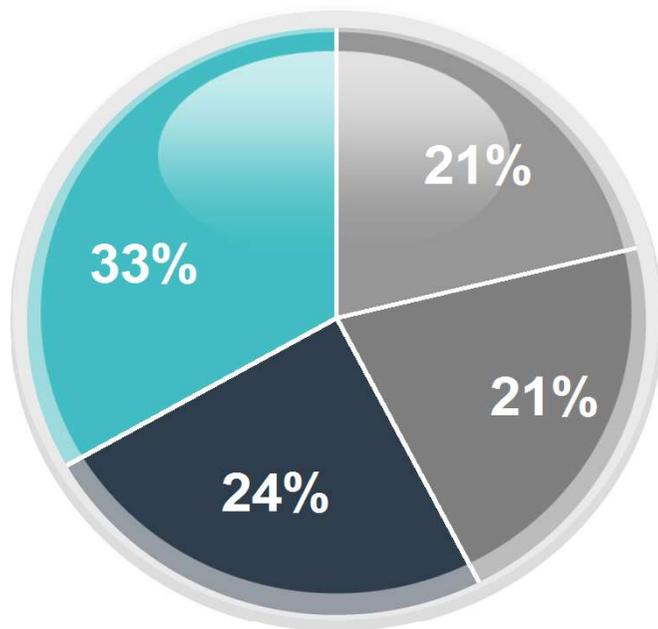
# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 1** – Welche marktseitigen Herausforderungen sind für ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren am wichtigsten (Priosierung mit der Rangfolge von 1 bis 6) ?



# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

Frage 2 – Welche der Aussagen beschreibt Ihre Marktposition am zutreffendsten? (n=33)



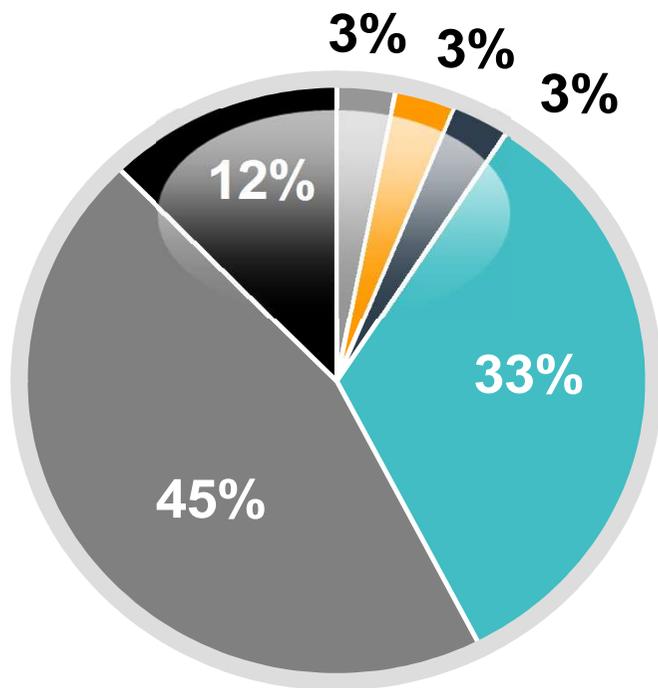
- Wir haben viele Wettbewerber mit ähnlich hohen Marktanteilen aufgrund von Commoditisierung
- Wir sind Marktführer aufgrund unserer Nischenposition
- Wir sind Marktführer wegen Technologieführerschaft/Know-how
- Wir haben wenige Wettbewerber mit ähnlich hohen Marktanteilen
- Wir sind Marktführer wegen Kostenführerschaft

## Ergebnis

Weitgehend gleichmäßige Verteilung der Marktpositionen. 45% der Unternehmen bezeichnen sich als Marktführer - entweder aus technologischen Gründen oder aufgrund ihrer Niscentätigkeit. Über 20% der Unternehmen unterliegen einem hohem Wettbewerb.

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

Frage 3.1 – Welches ist Ihr wichtigstes Geschäftsmodell? (n=33)



- Betrieb des eigenen Produkts beim/für den Kunden
- Franchisemodell
- Reine Vermittlung von Produkten, Gütern, Diensten
- Übernahme von Dienstleistungen für den Kunden
- Verkauf eigener Produkte, z.B. Bauteile, Komponenten, Systeme mit After-Sales-Geschäft/produktbezogener Dienstleistungen
- Verkauf eigener Produkte, z.B. Bauteile, Komponenten, Systeme ohne zus. Dienstleistung

## Ergebnis

3 von 4 der befragten Unternehmen betreiben als Geschäftsmodell entweder den Verkauf von Produkten mit einem After-Sales-Geschäft bzw. mit produktbezogenen Dienstleistungen oder sie übernehmen Dienstleistungen für Kunden. 12% der Unternehmen verkaufen Produkte ohne After-Sales-Geschäft.

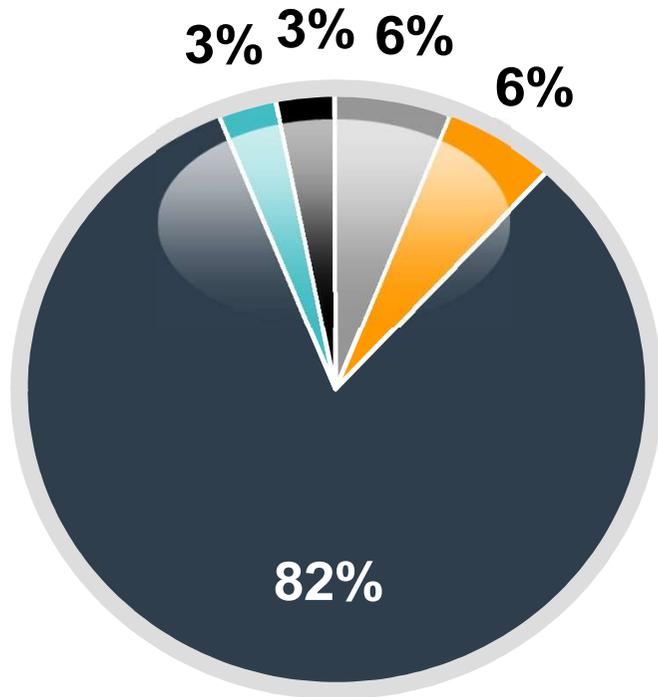
# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 3.2** – Haben Sie komplementäre (ergänzende) Geschäftsmodelle? (Mehrfachnennungen möglich) (n=33)



# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 4** – Was trifft auf Ihr wichtigstes Geschäftsmodell am ehesten zu?



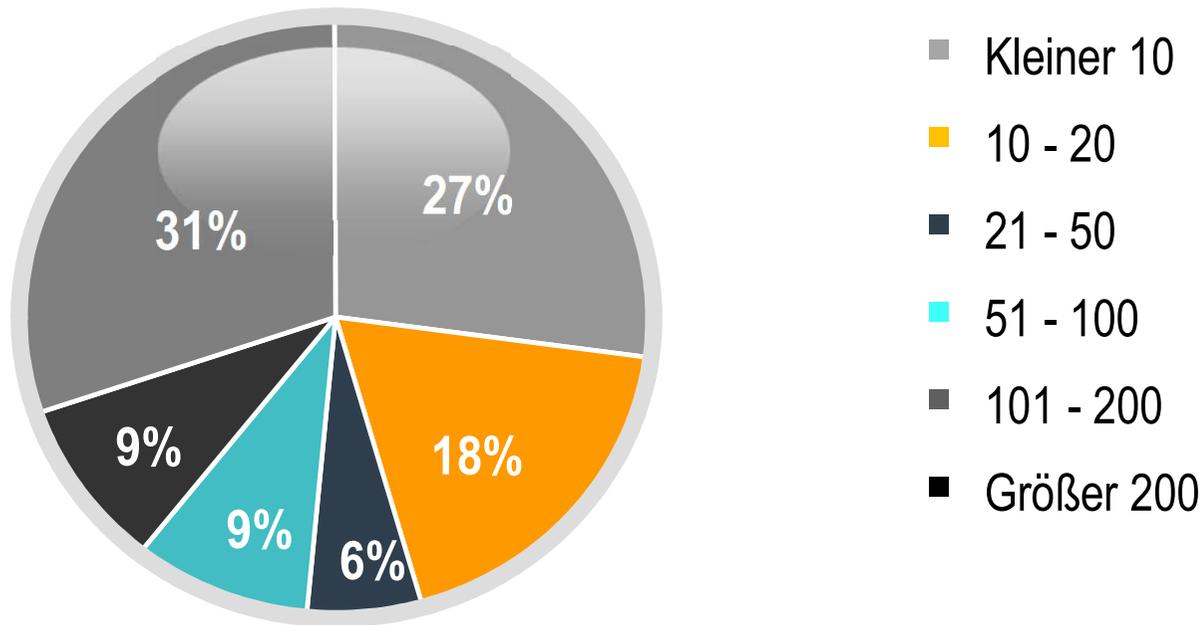
- Bedrohtes Geschäftsmodell in traditionellen Märkten
- Bewährtes Geschäftsmodell in neuen Märkten
- Bewährtes Geschäftsmodell in traditionellen Märkten
- Neuartiges Geschäftsmodell in neuen Märkten
- Neuartiges Geschäftsmodell in traditionellen Märkten
- Bedrohtes Geschäftsmodell in neuen Märkten

## Ergebnis

8 von 10 Unternehmen betreiben ein bewährtes Geschäftsmodell in traditionellen Märkten. Lediglich ca. 10% der Unternehmen sind in neuen Märkten aktiv – entweder mit einem neuen oder bewährten Geschäftsmodell. 6% sehen Ihr Geschäftsmodell als bedroht an.

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

Frage 5.1 – Wie hoch war Ihr Umsatz (Mio. Euro) im Kalenderjahr 2016? (n=33)

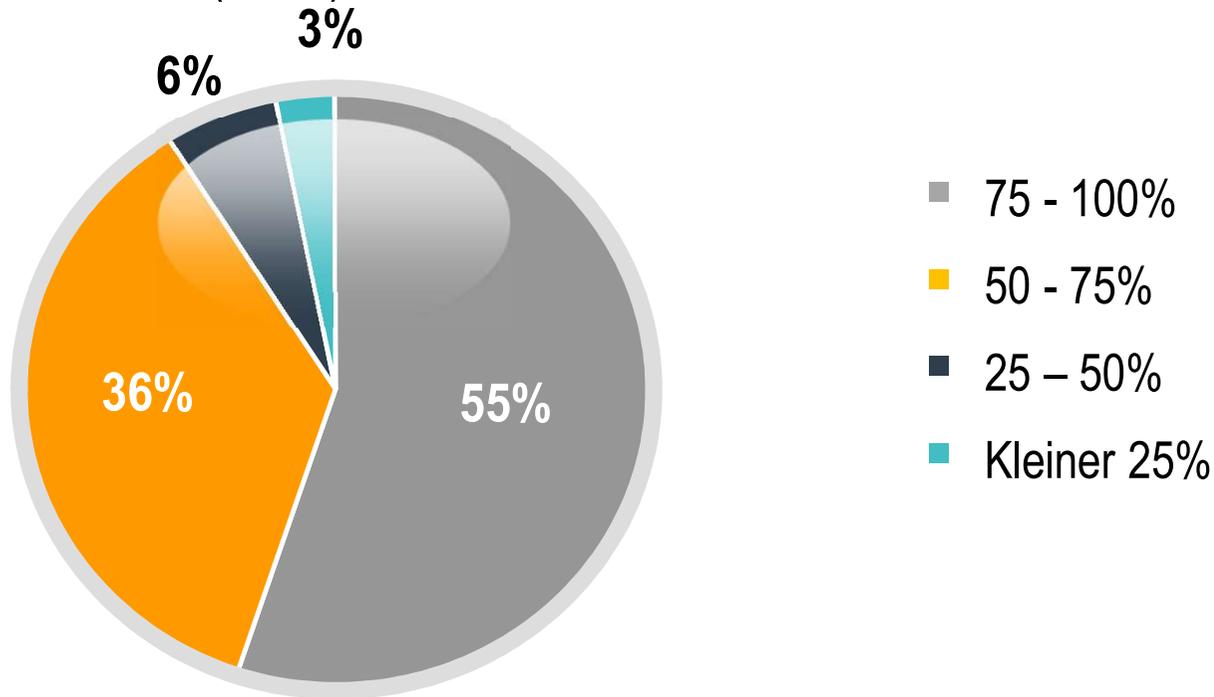


## Ergebnis

Die Umsätze der Unternehmen im Kalenderjahr 2016 unterscheiden sich erheblich. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen weisen Umsätze größer als 50 Mio. Euro auf. Über 25% der Unternehmen setzen weniger als 10 Mio. Euro um.

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 5.2** – Wie hoch ist in etwa der Umsatzanteil Ihres wichtigsten Geschäftsmodells an Ihrem Gesamtumsatz? (n=33)

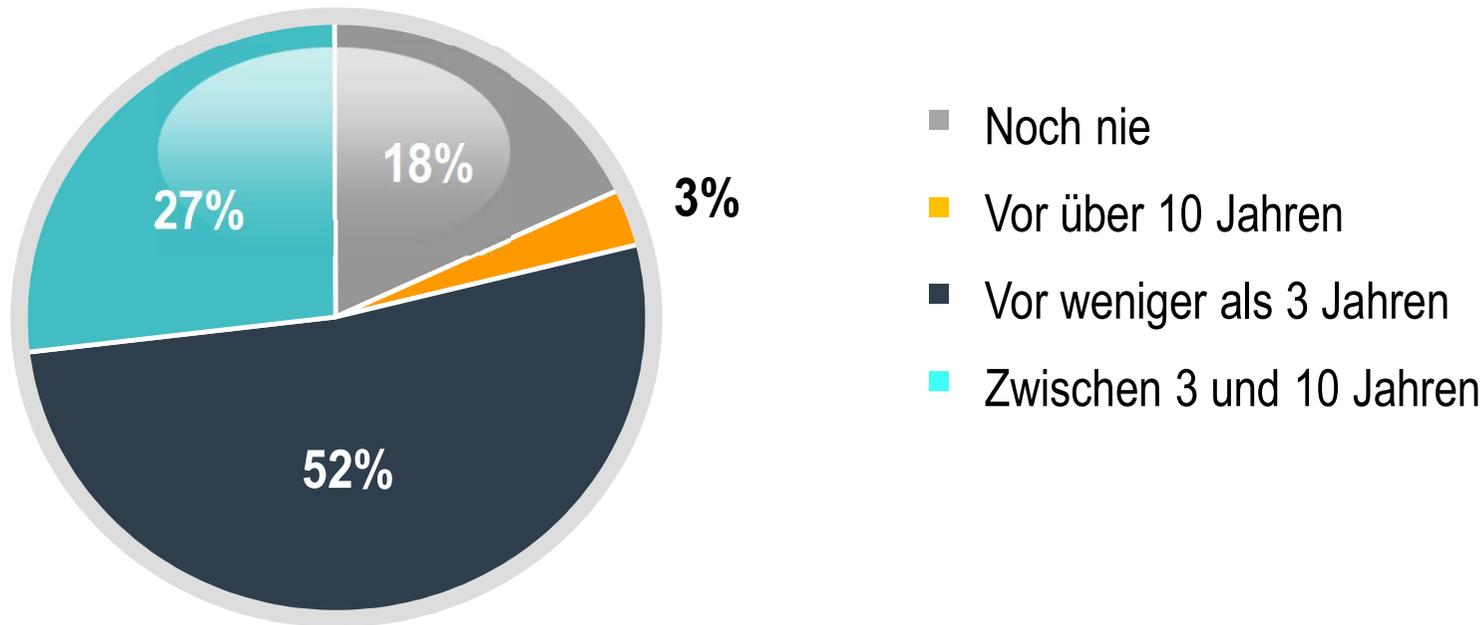


## Ergebnis

55% der Unternehmen erzielen mit Ihrem wichtigsten Geschäftsmodell über 75% Ihres Gesamtumsatzes. 90% der Unternehmen erzielt hiermit mindestens 50% ihrer Umsätze.

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 6** – Wann haben Sie das letzte Mal ein neues, komplementäres (ergänzendes) Geschäftsmodell eingeführt und am Markt angeboten? (n=33)

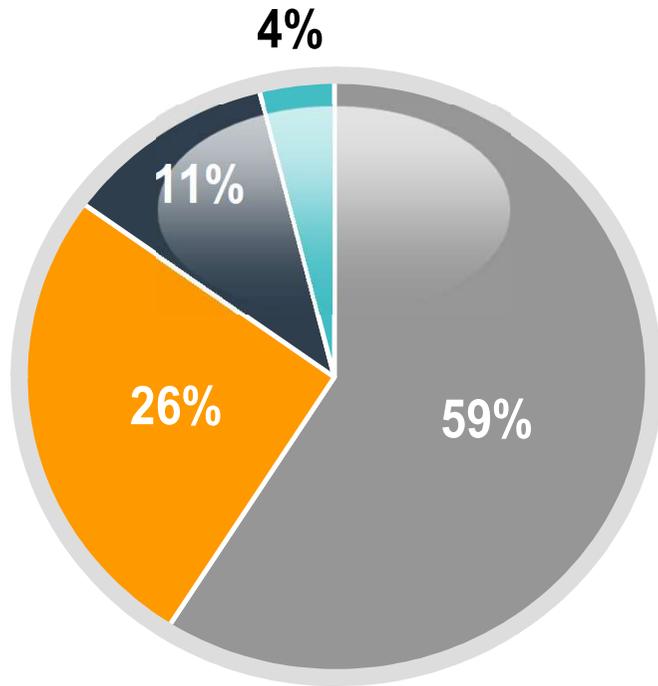


## Ergebnis

Ungefähr 20% aller Unternehmen haben noch nie oder vor über 10 Jahren ein ergänzendes Geschäftsmodell eingeführt. 50% haben ein Geschäftsmodell, das jünger als 3 Jahre ist. Bei ca. 30% liegt die letzte Einführung zwischen 3 und 10 Jahren zurück.

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

Frage 7 – Weshalb haben Sie damals ein komplementäres Geschäftsmodell eingeführt? (n=27)



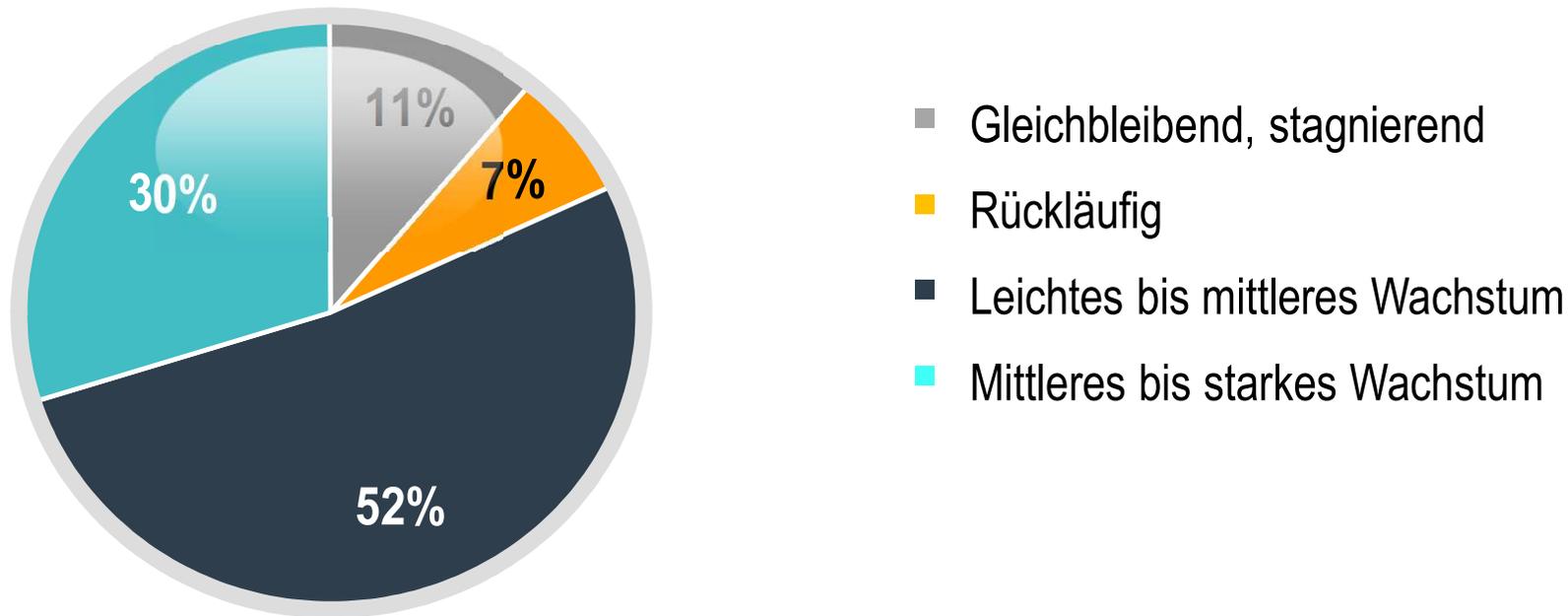
- Eigeninitiative als „First Mover“
- Reaktion auf Innovatoren in der Branche (mit "Me-too" Produkt)
- Wettbewerbsdruck
- Wunsch des Hauptkunden

## Ergebnis

Fast 60% der Unternehmen, die ein ergänzendes Geschäftsmodell eingeführt haben, begründen, dies aus Eigeninitiative als „First Mover“ getan zu haben. Dieser hohe Wert korrespondiert mit dem Anteil marktführender Unternehmen aus Frage 2 (~45%).

# Ergebnisse – A. Markt und Geschäftsmodell

**Frage 8** – Wie schätzen Sie die Umsatzentwicklung Ihre(s)/r komplementären Geschäftsmodell(s)/e für die nächsten 5 Jahre ein? (n=27)



## Ergebnis

30% der Unternehmen prognostizieren für die kommenden 5 Jahre mittlere bis stark wachsende Umsätze mit Ihren ergänzenden Geschäftsmodellen. Stagnierende und rückläufige Umsätze sehen knapp 20%. 50% der Unternehmen gehen von leichtem Wachstum aus.

**Executive Summary**

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

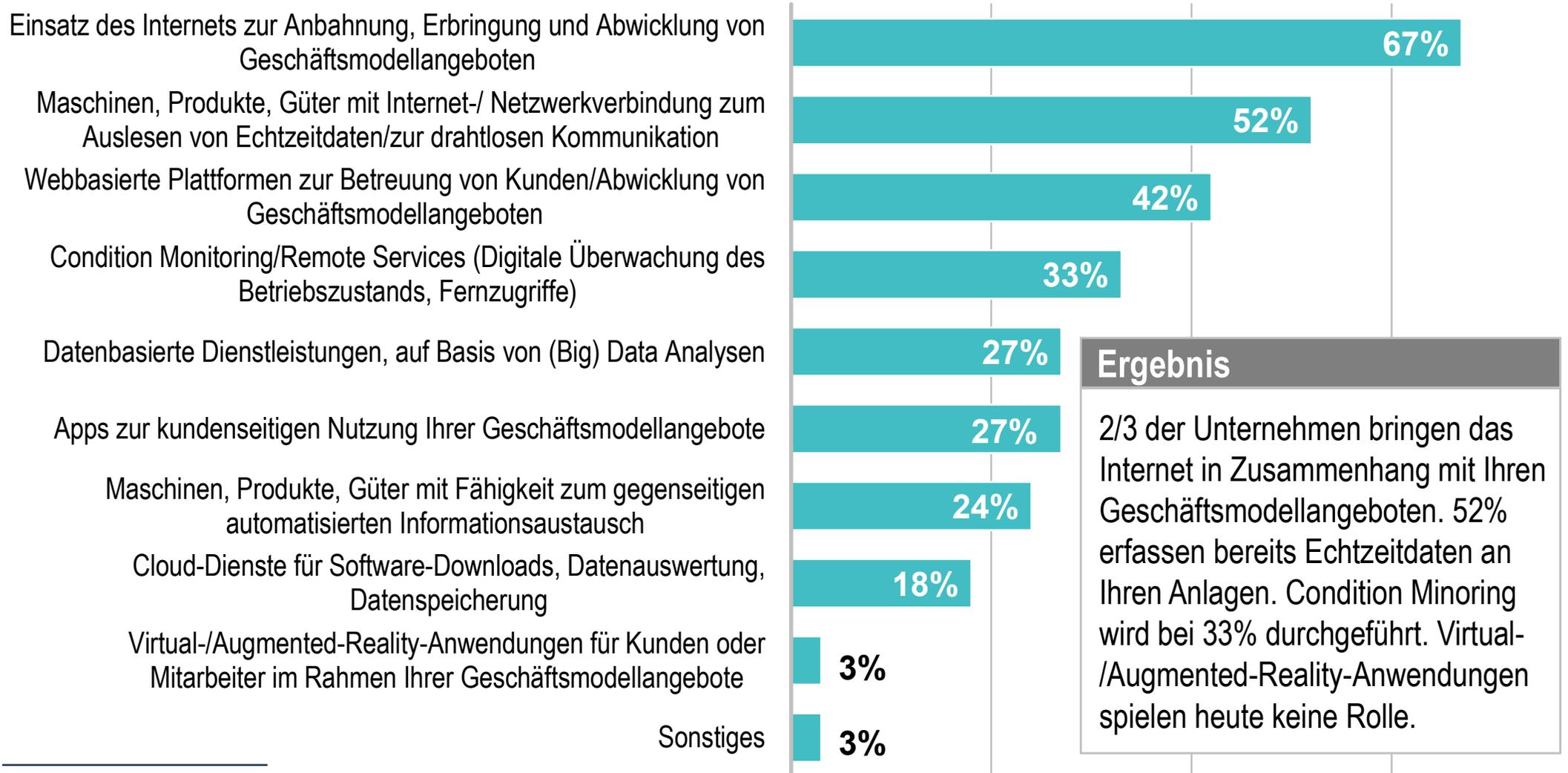
**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

**Anhang**

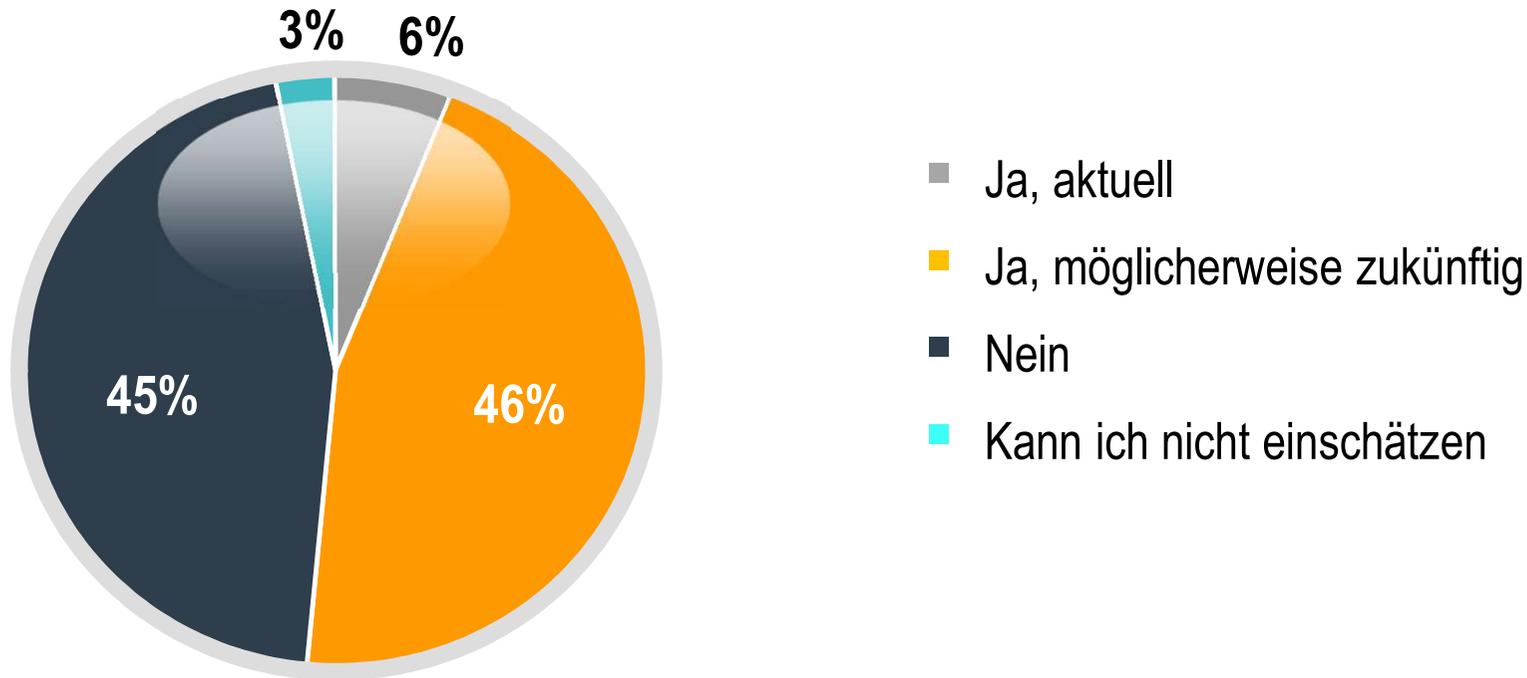
# Ergebnisse – B. Strategie & Digitalisierung

**Frage 9** – Welche der folgenden digitalen Techniken und Anwendungen setzen Sie ein, um Ihr(e) Geschäftsmodell(e) zu erbringen? (Mehrfachnennung möglich) (n=33)



# Ergebnisse – B. Strategie & Digitalisierung

**Frage 10** – Gehen Sie davon aus, dass Ihr wichtigstes Geschäftsmodell von digitalisierten Lösungen anderer Anbieter bedroht ist? (n=33)

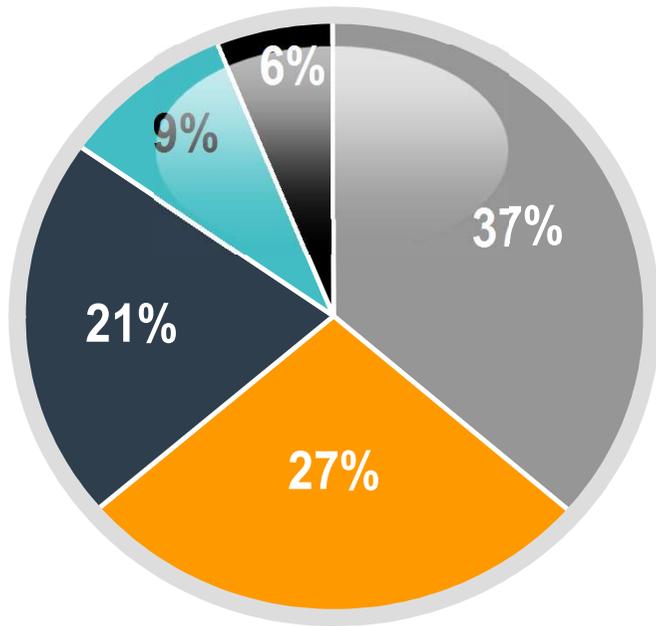


## Ergebnis

Ob das aktuelle wichtigste Geschäftsmodell von digitalisierten Lösungen anderer Anbieter bedroht ist, glauben über 50% der Unternehmen. Immerhin gehen 45% davon aus, dass auch zukünftige keine Bedrohung zu erwarten ist. 6% sehen eine aktuelle Bedrohung.

# Ergebnisse – B. Strategie & Digitalisierung

**Frage 11** – Wie ist der Stand in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf neue, digitale Geschäftsmodelle? (n=33)



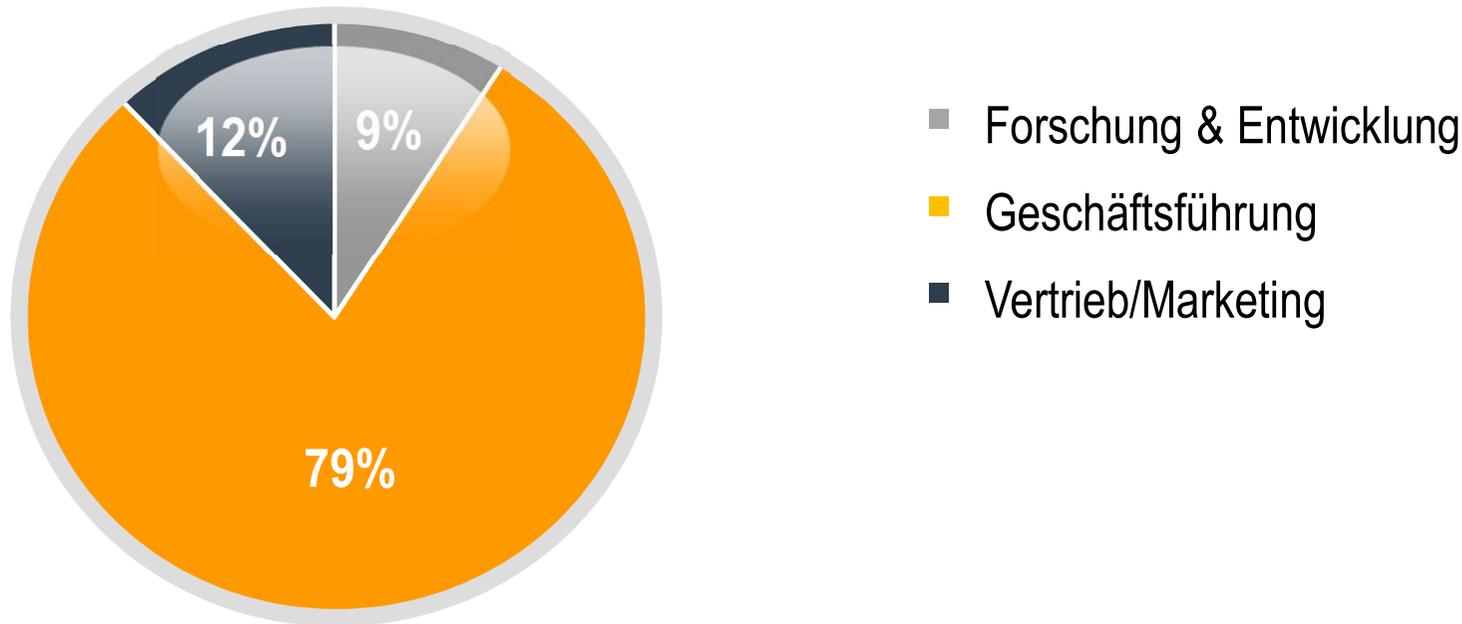
- Wir befinden uns im Austausch mit Kunden, Lieferanten, anderen Partnern
- Wir haben bereits digitale Lösungen für Geschäftsmodellangebote umgesetzt und am Markt angeboten
- Wir befassen uns nur intern mit der Thematik (interner Strategieprozess)
- Wir lassen uns durch externe Experten beraten
- Wir beobachten die Entwicklung und warten ab

## Ergebnis

Über 90% der Unternehmen haben sich mit digitalen Geschäftsmodellen auseinandergesetzt. Über ein Viertel (27%) hat bereits digitale Geschäftsmodelle entwickelt und bietet diese an. Der größte Anteil (46%) befindet sich im externen Austausch mit Kunden, Lieferanten und/oder externen Beratern.

# Ergebnisse – B. Strategie & Digitalisierung

**Frage 12.1** – Wer ist/wäre federführend für die Konzeption eines neuen, digitalen Geschäftsmodells in Ihrem Unternehmen verantwortlich? (n=33)

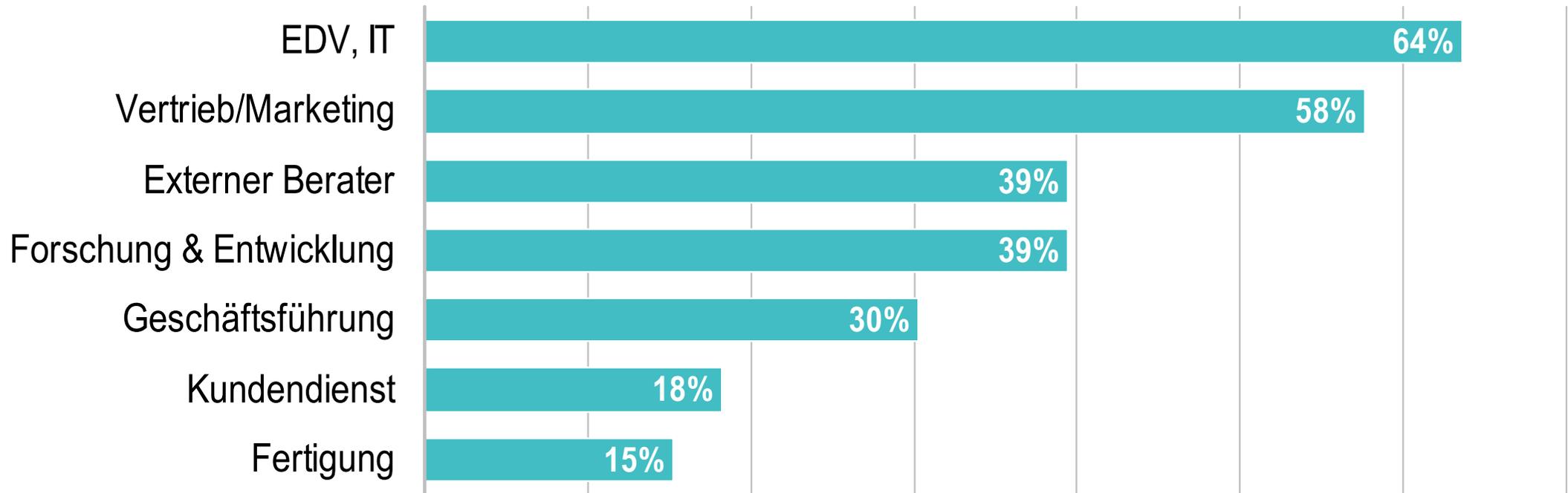


## Ergebnis

4 von 5 Unternehmen sehen die Geschäftsführung in der Verantwortung für die Konzeption neuer, digitalen Geschäftsmodelle. 20% sehen hierin eine Aufgabe des Vertriebs/Marketings bzw. der Forschung & Entwicklung.

# Ergebnisse – B. Strategie & Digitalisierung

**Frage 12.2** – Wer ist/wäre bei der Konzeption eines neuen, digitalen Geschäftsmodells in Ihrem Unternehmen unterstützend beteiligt? (Mehrfachnennung möglich)



## Ergebnis

Die Unternehmen sehen als Unterstützung bei der Konzeption digitaler Geschäftsmodelle mehrheitlich die Bereiche EDV/IT und Vertrieb/Marketing. Externe Berater und F&E haben den gleichen Stellenwert. Hier geben 30% an, die Geschäftsführung wäre nur unterstützend beteiligt (vgl. Frage 12.1).

**Executive Summary**

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

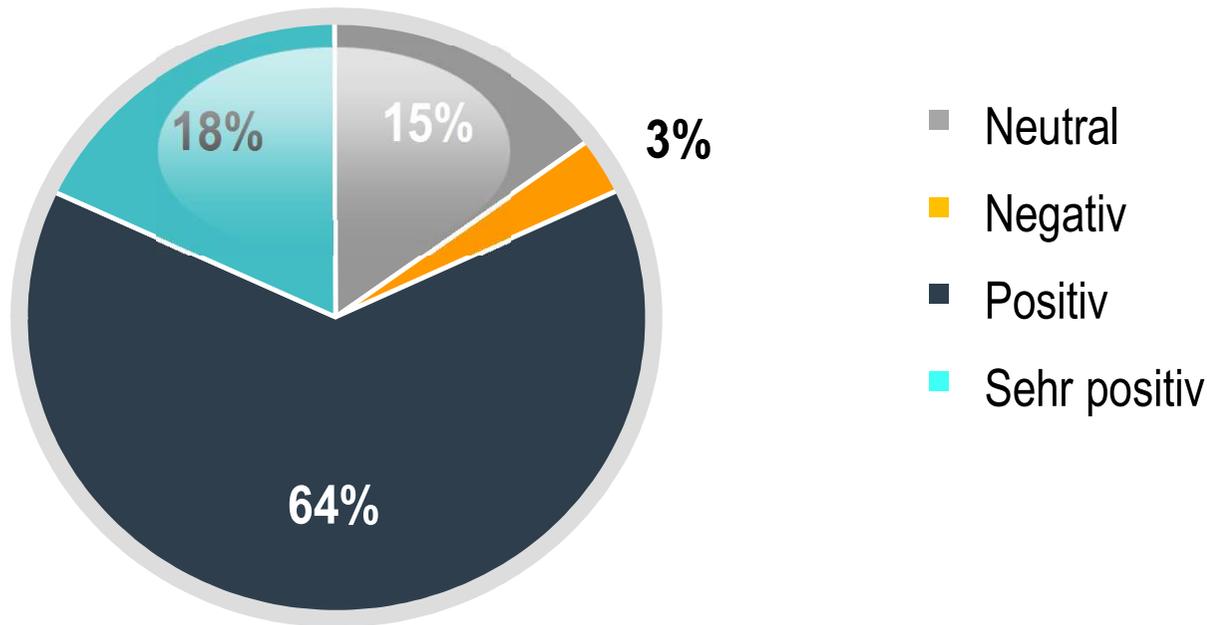
**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

**Anhang**

# Ergebnisse - C. Chancen, Risiken, Standortfaktoren

**Frage 13** – Wie wird sich der Digitalisierungstrend auf Ihre Wettbewerbsfähigkeit in den nächsten fünf Jahren auswirken? (n=33)

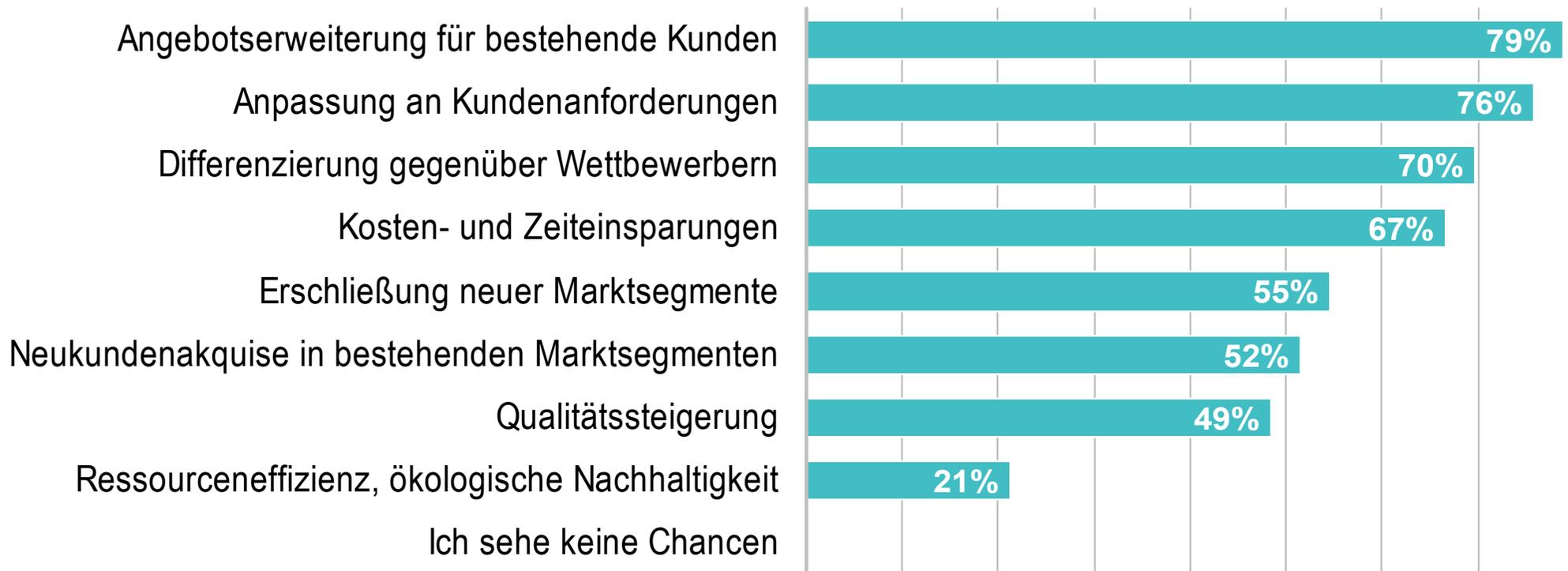


## Ergebnis

80% der Unternehmen sehen eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit infolge der Digitalisierung. Im Vergleich zu den 27%, die bereits heute digitale Geschäftsmodelle anbieten (siehe Frage 11), lässt sich hieraus schließen, dass weitere 50% dies bis 2022 ebenso planen.

# Ergebnisse - C. Chancen, Risiken, Standortfaktoren

**Frage 14** – Welche Chancen sehen Sie bei der Einführung digitaler Geschäftsmodelle in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich) (n=33)

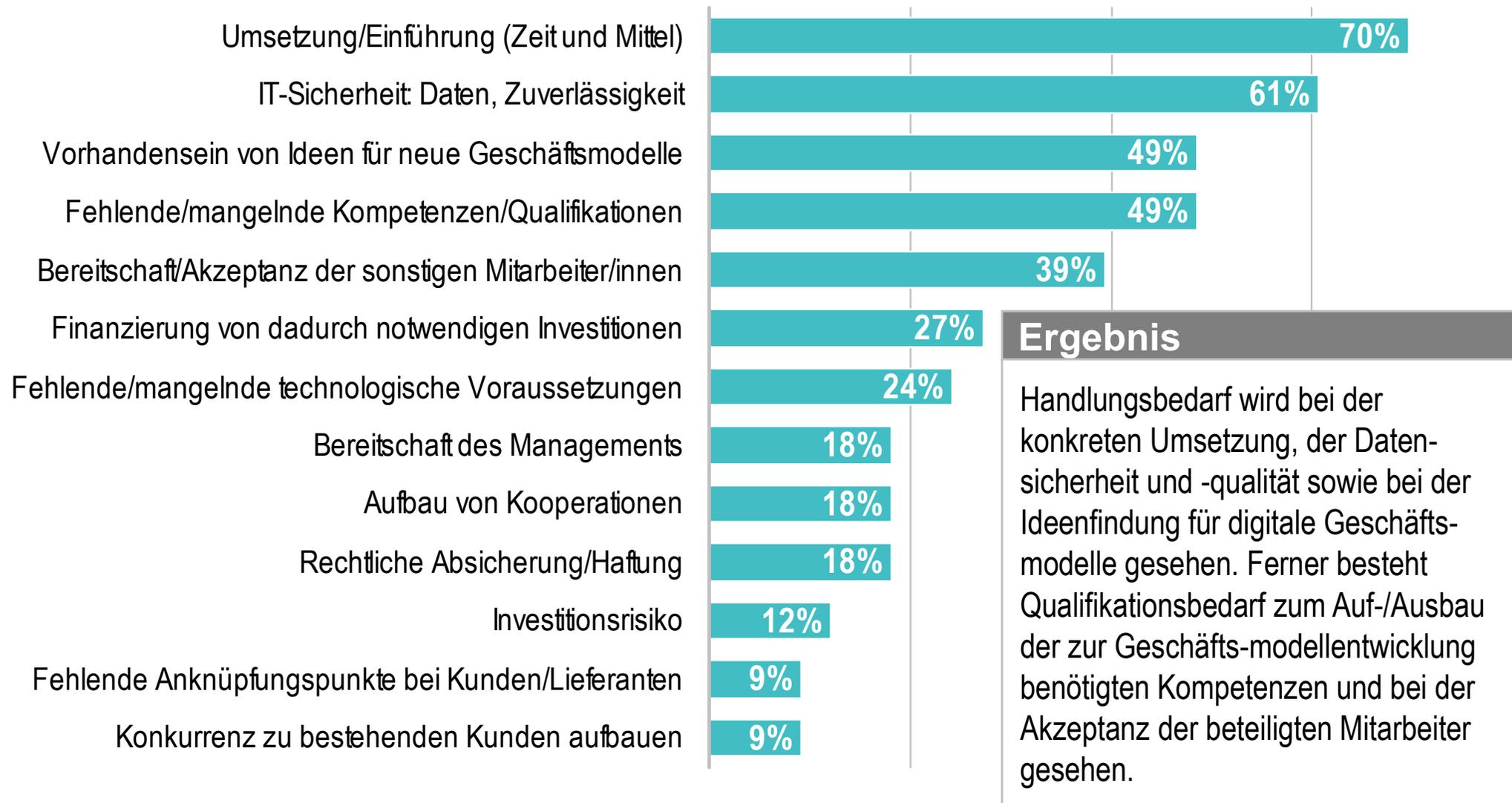


## Ergebnis

Die Einführung digitaler Geschäftsmodelle bietet Chancen – diese Meinung vertreten ausnahmslos alle befragten Unternehmen. Chancen liegen insbesondere in der Schaffung zusätzlicher, auf die Kundenanforderungen zugeschnittener Angebote, die Wettbewerbsvorteile und Effizienzgewinne bringen..

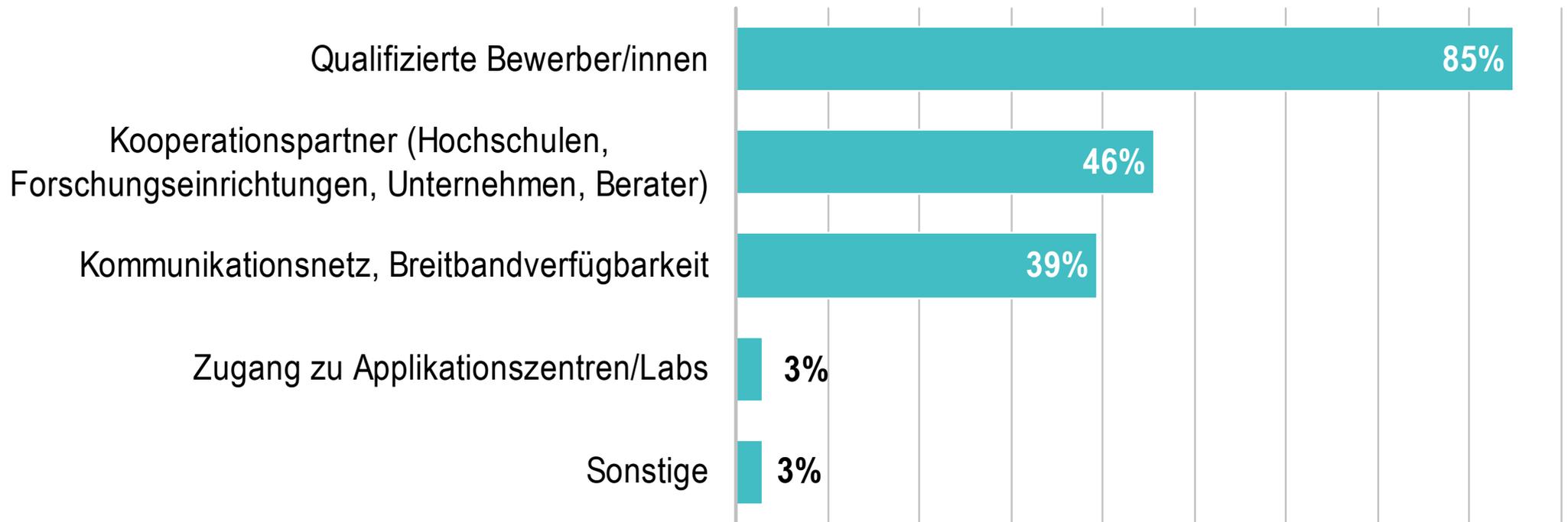
# Ergebnisse - C. Chancen, Risiken, Standortfaktoren

**Frage 15** – Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Einführung digitaler Geschäftsmodelle?  
(Mehrfachnennungen möglich) (n=33)



# Ergebnisse - C. Chancen, Risiken, Standortfaktoren

**Frage 16** – Wie bewerten Sie die unten genannten Standortfaktoren für Ihr Unternehmen? Welche sind erfolgskritisch? (Mehrfachnennungen möglich)



## Ergebnis

Mit deutlichem Abstand zu weiteren Faktoren bewerten die Unternehmen die Akquise von qualifizierten Mitarbeitern als erfolgskritisch. Das Finden geeigneter Kooperationspartner und das Vorhandensein der technischen Infrastruktur werden ebenfalls, allerdings deutlich weniger erfolgskritisch beurteilt.

**Executive Summary**

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

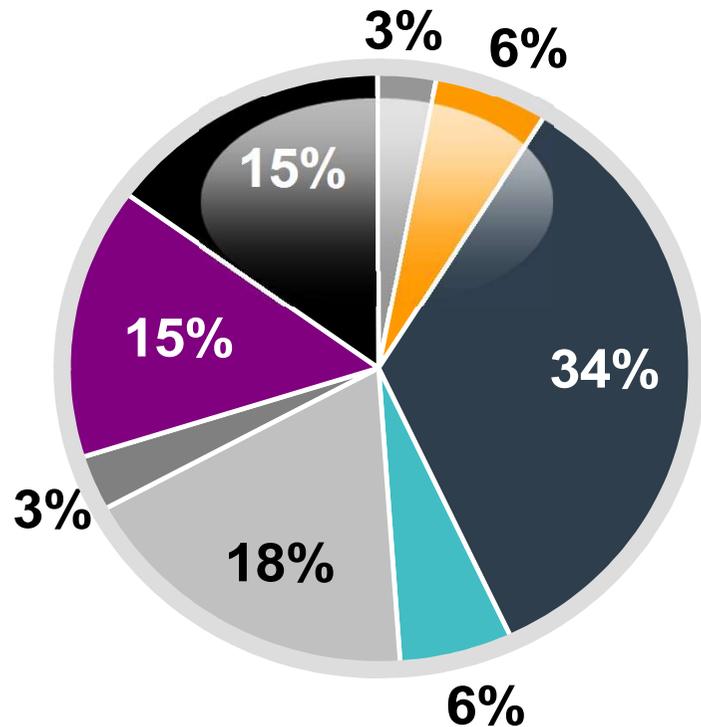
**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

**Anhang**

# Ergebnisse - D. Abschließende Fragen

**Frage 17** – Was beschreibt Ihren Betrieb, bezogen auf Ihr Hauptprodukt bzw. Ihre Hauptproduktgruppe, am besten? (n=33)



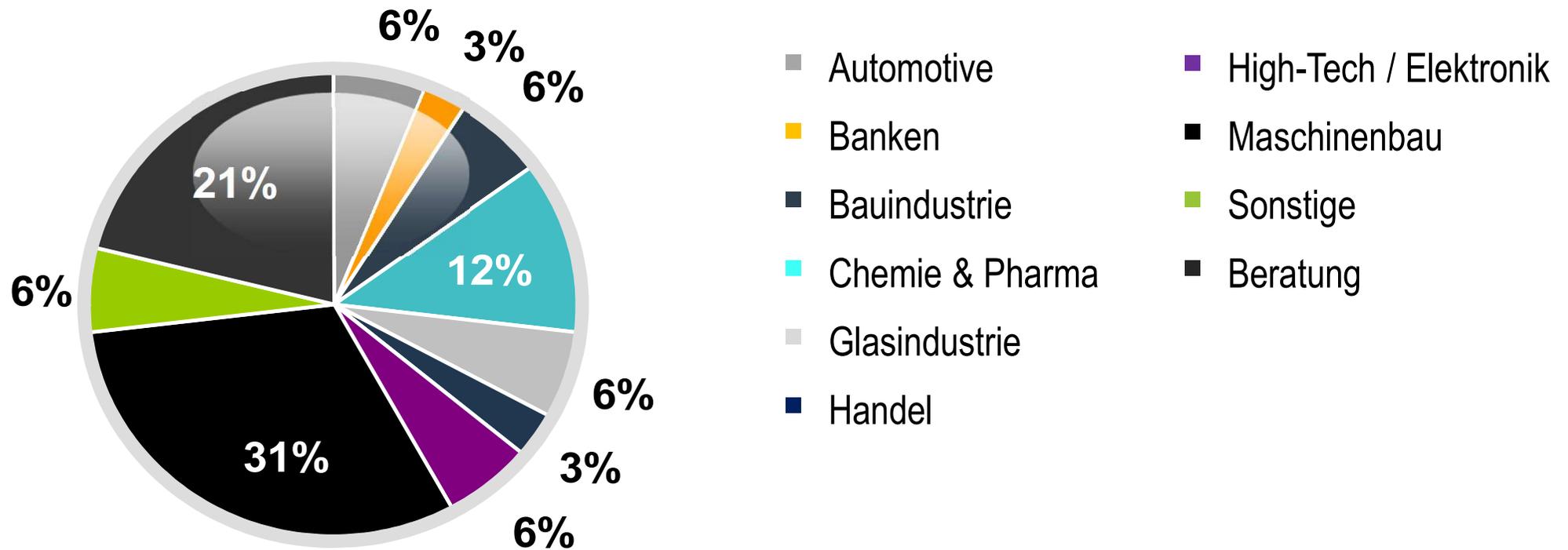
## Ergebnis

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen (43%) bezeichnet sich selbst als Dienstleister. 57% als Hersteller bzw. Zulieferer.

- After-Sales-Service Anbieter ?
- Dienstleister, Händler für Konsumenten
- Dienstleister, Händler für Unternehmen
- Endprodukthersteller für Konsumenten
- Endprodukthersteller für Unternehmen
- Lohnfertiger (z.B. für Drehen, Schweißen, Schleifen, Lackieren)
- Systemzulieferer für Betriebe
- Teile- bzw. Komponentenzulieferer für Betriebe

# Ergebnisse - D. Abschließende Fragen

**Frage 18** – Strukturelle Merkmale: Zu welche(r)/n Branche(n) gehört Ihr Unternehmen?

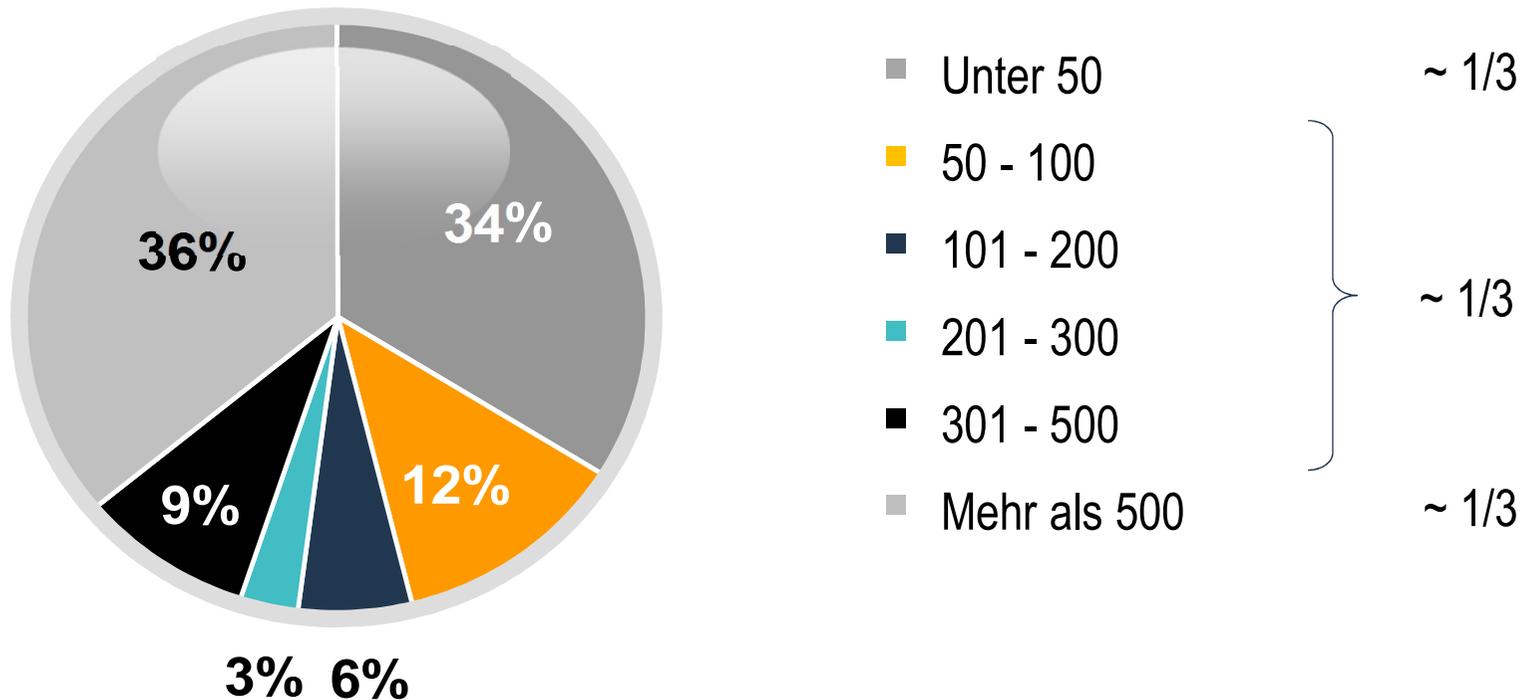


## Ergebnis

Das Verarbeitende Gewerbe stellt mit 21 der insgesamt 33 befragten Unternehmen (ca. 2/3) den größten Anteil der Umfrageteilnehmer. Hierzu zählen Maschinenbauunternehmen mit ca. 31% (ca. 1/3) aller Unternehmen. Firmen der Chemie & Pharma Branche stellen mit 12% die nächst größere Gruppe.

# Ergebnisse - D. Abschließende Fragen

**Frage 19** – Strukturelle Merkmale: Wie viele Beschäftigte (Anzahl, ohne Leiharbeiter) hat Ihr Unternehmen ? (n=33)



## Ergebnis

Die Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen variiert zwischen unter 50 und mehr als 500. Hierbei haben die Gruppen mit weniger als 50, mehr als 500 und die Gruppen zwischen 50 – 500 Beschäftigten eine etwa gleiche Größe.

## **Executive Summary**

**Ausgangslage, Motivation und Zielsetzung**

**Rahmenbedingungen und Auswertung**

**Befragte Unternehmen und Branchen**

**Ergebnisse**

**A. Markt und Geschäftsmodell (Fragen 1-8)**

**B. Strategie & Digitalisierung (Fragen 9-12)**

**C. Chancen, Risiken & Standortfaktoren (Fragen 13-16)**

**D. Abschließende Fragen (Fragen 17-21)**

**Anhang**

## Berechnung der Rangfolge – Beispiel

Prio	Entwicklung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen		Erschließung neuer Geschäftsfelder		Erschließung neuer Vertriebskanäle		Kostenreduktion/-optimierung von Produkten, Diensten, Angeboten		Qualitätsverbesserungen von Produkten, Diensten, Angeboten		Digitalisierung von Produkten, Diensten, Angeboten	
1	14	14	8	8	1	1	3	3	3	3	10	10
2	15	30	13	26	9	18	16	32	11	22	12	24
3	1	3	7	21	14	42	7	21	8	24	6	18
4	2	8	4	16	5	20	3	12	6	24	2	8
5	0	0	0	0	4	20	3	15	4	20	2	10
6	1	6	1	6	0	0	1	6	1	6	1	6
<b>Anzahl</b>	33		33		33		33		33		33	
<b>Summe</b>		61		77		101		89		99		76
<b>Rang</b>		1		2		4		3		4		2



## Statistische Absicherung der Umfrage

Unternehmen in Deutschland	
Maximaler Stichprobenfehler (ein niedrigerer Stichprobenfehler benötigt eine größere Stichprobe)	<b>14,32%</b>
Vertrauensniveau (ein höheres Vertrauensniveau erfordert eine höhere Stichprobengröße)	90%
Grundgesamtheit (ca. Anzahl Unternehmen in D, Stand Februar 2016, Quelle: Statista)	3,5 Mio.
Verteilung der Antworten (konservative Annahme)	50%
Stichprobengröße	33

Industrie/Verarbeitendes Gewerbe in Deutschland	
Maximaler Stichprobenfehler (ein niedrigerer Stichprobenfehler benötigt eine größere Stichprobe)	<b>17,95%</b>
Vertrauensniveau (ein höheres Vertrauensniveau erfordert eine höhere Stichprobengröße)	90%
Grundgesamtheit (Ca. Anzahl Unternehmen Versarbeitendes Gewerbe in D, Stand Februar 2016, Quelle: Statista)	250.000
Verteilung der Antworten (konservative Annahme)	50%
Stichprobengröße	21

# Ihre Ansprechpartner



**Prof. Dr.-Ing. Holger Huette**  
**Neopera Business Consulting GmbH**  
**[www.neoperabc.com](http://www.neoperabc.com)**

**Am Lehester Deich 101d**  
**28357 Bremen**

**+49 (0) 1575 79 40 412**

**[huette@neoperabc.com](mailto:huette@neoperabc.com)**

**Geschäftsführender Gesellschafter:**  
**Prof. Dr.-Ing. Holger Huette**

**Amtsgericht Bremen,**  
**HRB 32179 HB, USt-Ident.Nr.: DE311201449**



**Dr.-Ing. Hartmut Kainer**

**SUSCAP UG**  
**[www.suscap.de](http://www.suscap.de)**

**Alte Landstraße 74**  
**22339 Hamburg**

**+49 (0) 40 5383778**

**[kainer@suscap.de](mailto:kainer@suscap.de)**

**Geschäftsführende Gesellschafterin:**  
**Marita Meyer-Kainer**

**Amtsgericht Hamburg,**  
**HRB 144023, USt-Ident.Nr.: DE309239739**