



Träger Fortschritt statt
Digitalisierungsschub

Was Unternehmen heute tun können,
um nach der Krise durchzustarten

Die Corona-Krise als Beschleuniger der Digitalisierung – das war die große Hoffnung der deutschen Fertigungsindustrie.

Ein Jahr nach dem Beginn der Pandemie sieht die Realität jedoch ernüchternd aus. Anstatt sich zum digitalen Vorreiter zu mausern, waren viele Unternehmen damit beschäftigt erst einmal die Grundlagen des digitalen Wirtschaftens in Zeiten von Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen aufzubauen. Das hieß: Mitarbeiter mit Laptops ausstatten, Remote-Working ermöglichen und Serverkapazitäten erhöhen. Der prognostizierte Digitalisierungsschub mit steilen Profitabilitätswüchsen bleibt bisher aus. Das offenbart die aktuelle Deloitte Digital Maturity Studie.

Mit unterschiedlichem Ausgangspunkt in die Krise

Jährlich analysiert Deloitte den Digitalisierungsgrad der deutschen Fertigungsindustrie im Rahmen einer Expertenbefragung mit 150 Teilnehmern.

Grundlage dieser Studie ist der eigens von Deloitte entwickelte Digital Maturity Index, welcher sich aus über 90 verschiedenen operativen und strategischen Parametern zusammensetzt und die Unternehmen in sechs digitale Archetypen einteilt – von digitalen Champions bis hin zu digitalen Nachzüglern.

Als im März 2020 die Corona-Pandemie zuschlug, waren deutsche Fertigungsunternehmen digital unterschiedlich weit entwickelt. Rund ein Zehntel befand sich noch ganz am Anfang der Digitalisierung, zwei Drittel der Unternehmen war gerade mitten im Prozess, ihre Digitalstrategie weiter zu entwickeln und die Wertschöpfungskette zu digitalisieren. Lediglich eines von sieben befragten deutschen Unternehmen verfügte zu diesem Zeitpunkt über einen fortgeschrittenen digitalen Reifegrad.

Unabhängig vom Fortschritt der Digitalisierung, haben alle Unternehmen mit der Corona-Krise zu kämpfen. Das steht außer Frage. Die unterschiedlichen digitalen Ausgangspunkte bestimmen allerdings die jeweiligen Herausforderungen und Entwicklungen der Unternehmen während der Pandemie.

Digitale Champions nutzen Pole-Position nicht aus

Die Champions waren aufgrund ihres fortgeschrittenen Digitalisierungsgrades am besten auf die Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen vorbereitet. Da ihre Produkte und Services bereits digitalisiert waren, konnten sie ihr Kerngeschäft – vorausgesetzt es kam nicht zu Engpässen in der Lieferkette – ohne größere Einschränkungen weiterhin ausführen. Entgegen der Erwartungen konnten die digitalen

Champions diese Startvorteile jedoch nicht nutzen, um ihren Digitalisierungsvorsprung weiter auszubauen und den Abstand zum digitalen Mittelfeld zu vergrößern. Die Top-5-Prozent der Fertigungsunternehmen stagnieren vielmehr auf ihrem Pre-COVID Digitalisierungsniveau. Anstatt zukunftsorientierte Maßnahmen voranzutreiben, werden eher moderate Optimierungen wie etwa die Einführung von intelligenten und stringenten KPIs, oder die Entwicklung intelligenter interaktionsbasierter Kundenlösungen vorgenommen. Obwohl die Überarbeitung des digitalen Fundaments den Champions keinen Digitalisierungssprung einbrachte, sorgen diese Maßnahmen doch für eine gestärkte, wettbewerbsfähige Position, um nach der Krise wieder durchstarten zu können.

Mittelfeld startet die Aufholjagd

Überraschenderweise konnten Unternehmen mit einem mittleren Reifegrad größere Digitalisierungsfortschritte erzielen, als die digitalen Champions. So stieg der Median des Digital Maturity Index von 0,52 auf 0,58. Die Fortschritte gehen zum einen auf die Verbesserung der digitalen Fähigkeiten zurück. So wurden Data Analytics vermehrt für das Tagesgeschäft, aber auch für eine bessere Planung und genauere Prognosefähigkeit eingesetzt. Zum anderen beruht das Wachstum auf der Erweiterung des Kerngeschäfts um bisher nicht ausgeschöpfte, digitale Geschäftsmodelle. Dementsprechend baute das digitale Mittelfeld viele Serviceangebote wie Mobility-as-a-Service, Software-as-a-Service oder Equipment-as-a-Service während der Pandemie erstmalig auf oder bestehende Angebote weiter.

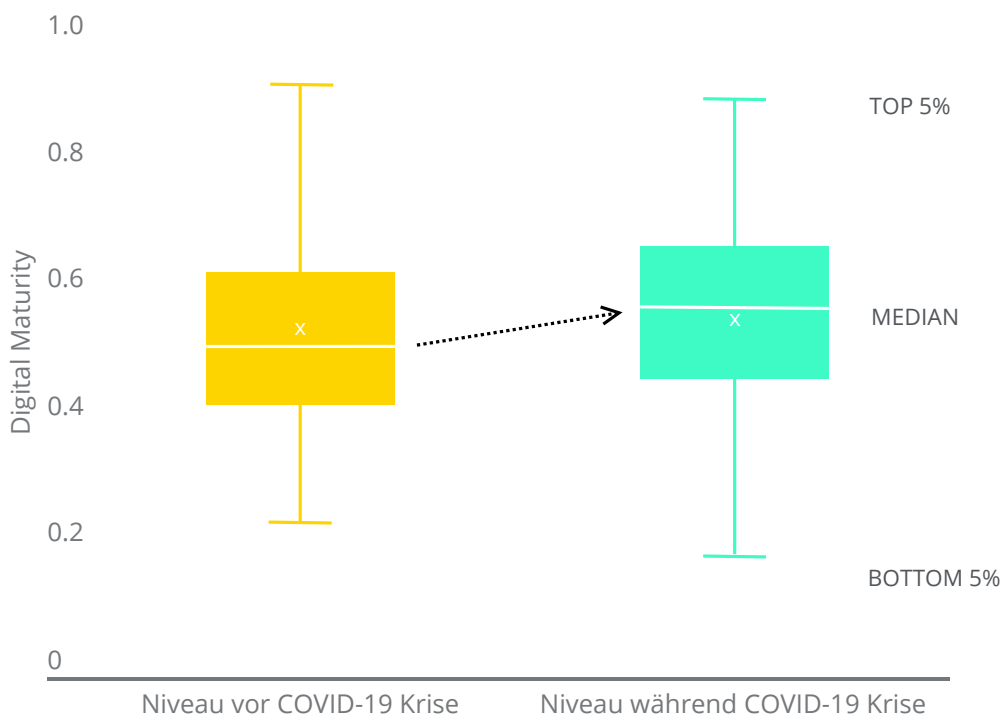
Dadurch konnte der Anteil digitaler Leistungen am Gesamtumsatz um 25% gesteigert werden. Dem digitalen Mittelfeld gelingt es also, den Abstand zu den digitalen Vorreitern während der Krise zu verringern.

Digitale Schlusslichter im „Feuerlösch-Modus“

Unternehmen, die die Digitalisierung bisher vernachlässigt haben, hat die Krise kalt erwischt. Sie konnten sich nicht auf etablierte digitale Geschäftsmodelle und Prozesse verlassen, sondern mussten diese innerhalb kürzester Zeit notdürftig aufbauen, um nicht komplett von der Konkurrenz abgehängt zu werden. Flexibel und dynamisch auf sich verändernde Marktbedingungen zu reagieren, ist allerdings nicht die Stärke der digitalen Schlusslichter. Aus diesem Grund befanden sich viele Organisationen

im Krisenmodus. Zu den reaktiven Maßnahmen zählte die Optimierung des Working Capital, um weiterhin liquide zu bleiben. Gleichzeitig konzentrierten sich Unternehmen auf kurzfristige Kostensenkungen wie die Reduzierung des Marketingbudgets und die Einsparung von Material- und Personalkosten. So haben die digitalen Schlusslichter ihre Investmentsumme in digitale Talente verglichen mit dem Vor-Krisenniveau nahezu halbiert (von 20 auf 11 Prozent) – ein kurzfristiger Effekt für die Kosteneinsparung, aber ein fataler Fehler für die langfristige Unternehmensentwicklung. Insgesamt brachte die COVID-19 Krise den Fertigungsunternehmen mit niedrigem Reifegrad bislang keinen nennenswerten Digitalisierungssprung ein. Im Gegenteil – der Digital Maturity Index der unteren 5 Prozent ging sogar leicht zurück.

Abb. 1 Entwicklung der digitalen Reife seit 2019



Digitaler Durchbruch trotz Krise – drei Empfehlungen für langfristigen Erfolg

Um die Corona-Pandemie wirtschaftlich so unbeschadet wie möglich zu überstehen und nach dem Ende der Krise wieder mit voller Kraft durchstarten zu können, müssen Unternehmen jetzt die richtigen Weichen stellen und den langfristigen Erfolg vorbereiten.

1. Kurzfristiger Kostenfokus sichert langfristige Zukunftsperspektive

Die Krise hat sich als länger und kräftezehrender entpuppt als anfangs erwartet. Im Schnitt verringerte sich der Umsatzanstieg aller befragten Unternehmen um sechs Prozentpunkte sowie der EBIT Impact um einen Prozentpunkt. Die Folge ist ein kurzfristiger, akuter Kostendruck. Kurzschlussreaktionen wie überstürzte Personalentlassungen sind jedoch keine geeignete Lösung. Um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und nach der Krise wieder durchstarten zu können, ist es zwingend notwendig, Talente zu halten. Kosten müssen also an anderer Stelle eingespart werden. Ein guter Anlass um die interne Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu hinterfragen und zu optimieren. Hier sind drei Stellschrauben für eine intelligente Kostentransformation:

- **Anomalien in der Organisation:** Historisch gewachsene Strukturen oder sogar Schattenorganisationen lassen sich meist nur schwer

identifizieren und eliminieren – jetzt ist der optimale Zeitpunkt, um die Organisation zu durchleuchten und intelligente Personalkostenreduktionen vorzunehmen.

- **Prozessoptimierung:** Neben organisatorischen Ineffizienzen existieren vielfach ineffiziente Prozesse. Die Krise kann genutzt werden, um bestehende Abläufe zunächst zu verschlanken. Im nächsten Schritt sollten diese Tätigkeiten durch den Einsatz digitaler Technologien effizienter gestaltet oder völlig neu durchdacht werden.
- **Material- und Sachkosten:** Nachhaltige EBIT-Effekte können nur durch nachhaltige Kosteneinsparungen von Produktionsmaterial und Sachkosten erreicht werden. Dies umfasst den bedarfsgerechten Einkauf aber auch Entscheidungen über zukünftige Kernkompetenzen (Make vs. Buy).

2. Investitionen in Krisenzeiten erfordern kühlen Kopf

Während einem langen Investitionszeitraum sind konjunkturelle Schwankungen vorprogrammiert. Das gilt für die private Geldanlage genauso wie für Investitionen in die Digitalisierung. Das Wichtige dabei ist, einen kühlen Kopf zu bewahren und sich nicht durch kurzfristige Entwicklungen vom langfristigen Ziel abbringen zu lassen. Das Motto muss heißen: „Augen zu und durch“. Unternehmen, die auch in schwierigen Zeiten in ihre digitale Transformation investieren und die strategischen und operativen Maßnahmen konsequent umsetzen, sichern sich langfristige Vorteile gegenüber Wettbewerbern. Diese Unternehmen haben die Chance, gestärkt aus der Krise zu kommen und sich als Vorreiter im Bereich Digitalisierung zu etablieren.

Dabei können folgende Investitionsschwerpunkte gesetzt werden:

- **Ausbau der digitalen Assets wie Software, Daten und Netzwerke:** Um die Profitabilität durch die Digitalisierung in den nächsten

12 Monaten um mindestens ein Drittel zu steigern, sind neue Assets und Software wesentliche Wachstumsfaktoren.

- **Monetarisierung von Daten:** Durch die Verwendung von Sensoren an Maschinen und Anlagen werden große Datenmengen generiert. Die Monetarisierung dieser Informationen eröffnet neue Umsatzquellen in der Industrie und kann zu einer neuen Definition des Kerngeschäfts führen.

Allerdings sind nicht alle Unternehmen in der Lage, ihr angestrebtes Investitionsniveau in der aktuellen Krise zu halten. Die Investitionsbereitschaft ist aufgrund der wirtschaftlichen Situation stark zurückgegangen. Das geht aus dem Deloitte CFO Survey von September 2020 hervor, einer regelmäßigen Befragung der Finanzvorstände deutscher Großunternehmen.¹ Es zeigen sich außerdem große Unterschiede, in welche Themen investiert wird. Während die digitalen Champions eine ausgewogene Balance der Investitionen in alle Bereiche

aufweisen, investieren die sogenannten Nachzügler im Vergleich zum Vorkrisenjahr derzeit stark in Software (+12 %pt.) um das Unternehmen mit digitalen Grundlagen auszustatten und Investitionslücken aufzuholen.

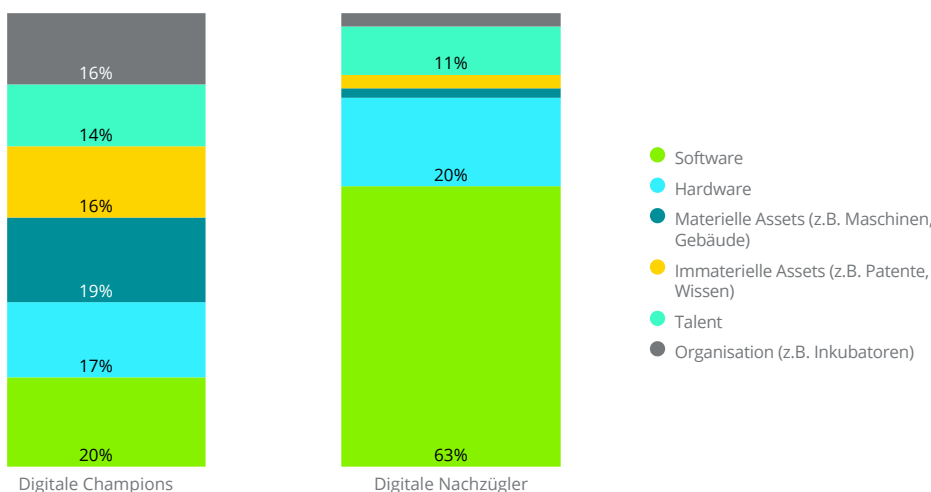
3. Angestellte auf die Jobs der Zukunft vorbereiten

Die Digitalisierung erzeugt einen Wandel auf dem Arbeitsmarkt. Der Einsatz neuer digitaler Technologien wie Robotics und Data Analytics führt zu mehr Automatisierung und einer Reduktion der Routinearbeiten. So können insgesamt 35 Prozent der Arbeitszeit durch Technologie ersetzt werden. Der Anteil der Nicht-Routine-Tätigkeiten wird hingegen zukünftig steigen und erhöhte analytische und interaktive Fähigkeiten, sowie eine hohe Expertise und Spezialisierung erfordern.²

Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter auf diese Jobs der Zukunft vorbereiten. Die sich veränderten Anforderungsprofile können im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen erlernt werden. Auch bei der Neueinstellung von Talenten sollte auf digitale, analytische und interaktive Fähigkeiten geachtet werden. Sie werden ausschlaggebend für eine nachhaltig erfolgreiche, digitale Transformation sein.

Die aktuelle Deloitte Digital Maturity Studie zeigt, dass Unternehmen den Handlungsbedarf bereits erkannt haben. Die Investitionen in Talente und in die Organisation verzeichnen einen klaren Zuwachs von 22 Prozent im Vergleich zum vergangenen Jahr.

Abb. 3: Investitionsverteilung



¹ Deloitte, Die CFO-Umfrage von Deloitte – 2. Halbjahr 2020

² Deloitte, Datenland Deutschland, Die Jobs der Zukunft Berufswelt bis 2035 – fünf Trends, 2020

Fazit

Die Corona-Krise war nicht der langersehnte Innovations- und Digitalisierungsbeschleuniger, den sich manch einer zu Beginn der Pandemie erhofft hat.

Die Champions waren leider nicht in der Lage, ihre digitale Vorreiterrolle weiter auszubauen. Allerdings hat die Krise zu einer Offenlegung digitaler Optimierungsmöglichkeiten geführt, die vor allem das digitale Mittelfeld für sich genutzt hat. Sie werden in den nächsten Jahren die Aufholjagd

fortsetzen und den Innovationsdruck auf die Champions erhöhen. Und auch die digitalen Schlusslichter werden ihre gestartete digitale Transformation weiterführen. Es ist also Bewegung in der Digitalisierung – wenn auch nur mit kleinen Schritten und nicht mit einem großen Sprung.

Die Autoren

Claudia Ahrens

Director

cahrens@deloitte.de

Anna Elin Seidel

Associate Manager Research

aseidel@deloitte.de

Dr. David Müller

Manager

dmueller@deloitte.de

Janina Clahsen

Senior Consultant

jclahsen@deloitte.de

Alle Informationen rund um den Digital Maturity Index und die Methodologie finden Sie auf unserer [Webseite](#).

Deloitte. Digital

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de/UeberUns

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte Digital GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (insgesamt die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.