

DIGITALE DIVIDENDE

ERGEBNISSE DER NACHBEFRAGUNG ZUM DIGITALISIERUNGSINDEX

DIGITALE DIVIDENDE

ERGEBNISSE DER NACHBEFRAGUNG ZUM DIGITALISIERUNGSINDEX

ERSTELLT FÜR

Telekom Deutschland GmbH

Januar 2018

ERSTELLT VON

HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Dr. Sven Jung, Dr. Jan Kleibrink

INHALT

AUSGANGSLAGE	5
DIE DIGITALE DIVIDENDE	5
METHODIK UND SAMPLE	8
ERGEBNIS DER NACHBEFRAGUNG	9
Treiber der Digitalisierung.....	9
Abläufe und Prozesse.....	11
Strategie und Erwartungen	14
Kostenfaktoren	16
Die Digitalisierung des eigenen Unternehmens	19
Die Auswirkungen der Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft	21
Die Verteilungswirkungen der Digitalisierung	23
FAZIT	25
RECHTLICHER HINWEIS	28

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Welche der folgenden Leistungsindikatoren sind die Treiber Ihrer Digitalisierungsprojekte oder -initiativen?.....	9
Abbildung 2: Welche der folgenden Abläufe, Prozesse und angestrebten Effekte sind die Treiber Ihrer Digitalisierungsprojekte oder -initiativen?	11
Abbildung 3: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zum Thema Digitalisierung zu? ...	14
Abbildung 4: Wie bedeutend waren die folgenden Kostenfaktoren bei Ihren bisherigen Digitalisierungsprojekten oder -initiativen?	16
Abbildung 5: Wenn Sie die bisher entstandenen Kosten und bisher angefallenen Vorteile gegeneinander aufwiegen, haben Sie dann bereits eine „digitale Dividende“ eingefahren? ..	18
Abbildung 6: Wie beurteilen Sie die Digitalisierungsaktivitäten ihres Unternehmens gemessen an den vorhandenen Möglichkeiten?.....	19
Abbildung 7: Wie hoch sind die Auswirkungen der digitalen Transformation auf folgenden Gebieten?	22

Ausgangslage

Die aktuell an Fahrt aufnehmende Digitalisierung wird tiefgreifende Veränderungen des wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Lebens mit sich bringen. Der mit diesen technologischen Umwälzungen verbundenen „schöpferischen Zerstörung“ (Joseph A. Schumpeter) werden positive Folgenwirkungen zugeschrieben – sprich eine „digitale Dividende“ für Unternehmen, Volkswirtschaften und die Gesellschaft. Im 2016 erschienenen World Development Report „Digital Dividends“ betrachten die Autoren der Weltbank diese Dividende in einem globalen Maßstab.¹ Dabei führen sie neben den unbestreitbaren positiven Folgen auch die damit verbundenen Risiken und negativen Begleiterscheinungen auf. Der Tenor dieser Analyse: Bei aller Euphorie um die Möglichkeiten der digitalen Welt, verteilt sich die Dividende ungleichmäßig sowohl auf Unternehmen wie auf Länder und Individuen. Vor dem Hintergrund des in Deutschland anziehenden Digitalisierungstempos liegt es nahe, diese digitale Dividende und ihre Verteilung in Deutschland genauer zu untersuchen.

Die digitale Dividende

Die Definition der digitalen Dividende

Der Begriff der digitalen Dividende wurde bisher nur technisch im Bereich der Belegung von Frequenzbändern im Rundfunkbereich verwendet.

Ursprünglich entstammt der Begriff der Dividende allerdings der betrieblichen Finanzwirtschaft und ist dort als Gewinnausschüttung an Aktionäre definiert. Damit ist dieser je Aktie ausgeschüttete Teil des Unternehmensgewinns per Definition positiv besetzt. Spricht man also von der „digitalen Dividende“ in einem engeren ökonomischen Sinne, ist dies der Überschuss der durch die Digitalisierung erzielt wird. Im einem darüber hinausreichenden Sinne muss der Begriff „digitale Dividende“ allerdings weiter gefasst werden, um die gesamte Dimension des Digitalisierungsprozesses abbilden zu können. **So beschreibt die „digitale Dividende“ im ökonomischen Sinne, welche positiven Folgewirkungen die digitale Transformation unter Berücksichtigung der damit verbundenen Kosten und Partizipationsmöglichkeiten auf Unternehmen, Volkswirtschaft und Gesellschaft hat.**

Eine solche ökonomische Definition der digitalen Dividende muss in der konkreten Ausgestaltung auf verschiedenen Ebenen operationalisiert werden: **Zunächst stellt sich die Frage, auf welcher Ebene die digitale Dividende gemessen werden soll.** Die Folgen der

¹ Peña-López, I. (2016).

Digitalisierung ziehen sich tief in das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben hinein und sind praktisch schon heute für jeden erfahrbar.

Des Weiteren ist die Frage der konkreten Operationalisierung des Gewinns relevant. Für die Bemessung einer Dividende wird der buchhalterische Gewinn eines Unternehmens herangezogen. Es gibt also klare betriebswirtschaftliche Kennziffern, die eine Berechnung erlauben. Bei der digitalen Dividende ist dies nicht der Fall. Schon auf der Ebene einzelner Unternehmen ist die klare Bestimmung, wie stark digitale Maßnahmen auf Leistungskennzahlen wirken, kaum möglich. Außerdem gibt es einige Nutzenaspekte, die kaum monetär zu quantifizieren sind. Auf der Ebene ganzer Volkswirtschaften oder gar Gesellschaften wird diese Operationalisierung noch schwieriger – wenn nicht gar unmöglich.

Außerdem müssen die Kosten berücksichtigt werden. Eine Dividende wird per se aus dem Gewinn abgeleitet. Es müssen für die Ermittlung also die Erträge den Kosten gegenübergestellt werden, um einen Gewinn und damit eine Dividende zu ermitteln. Auch hier besteht die Herausforderung darin, die einzelnen Faktoren zu quantifizieren.

Zuletzt ist zu untersuchen, wer von der Dividende profitiert. Auf Unternehmensebene ist dies noch relativ eindeutig, ein einzelnes Unternehmen kann von seinen Digitalisierungsmaßnahmen direkt profitieren. Auf der volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ebene sind Kosten und Nutzen der Digitalisierung ungleich verteilt. Die Dividende wird demnach nicht gleichmäßig „ausgeschüttet“. Dies wirft Verteilungsfragen auf.

Im Zuge einer ökonomischen Besetzung des Begriffs „digitale Dividende“ wird das Handelsblatt Research Institute eine Annäherung an die Operationalisierung der aufgeworfenen Fragen vornehmen.

Dabei wird die digitale Dividende einzeln auf den Ebenen

1. Unternehmen,
2. Volkswirtschaft und
3. Gesellschaft

analysiert.

Die Untersuchung auf der Ebene von Unternehmen und Betrieben kann außerdem weiter ausdifferenziert werden und auf drei Ebenen erfolgen: (1) der Prozessebene (z. B. die Senkung von Kosten oder Steigerung der Produktivität im Herstellungsprozess), (2) der Produktebene (z.B. die Einführung neuer, digitaler Produkte zur Sicherung und Ausweitung des Absatzes)

sowie (3) der Ebene des Geschäftsmodells (z.B. neue Vertriebsmodelle wie „pay-per-use“ oder „...as-a-service“, um passgenauer die Kundenwünsche zu bedienen).

Betriebswirtschaftliche Vorteile durch eine fortschreitende Digitalisierung der Unternehmen wurden branchenübergreifend bereits in einer Vielzahl von Untersuchungen, u. a. in der Studie „The Digital Advantage“ vom MIT-Ökonomen George Westerman und Ko-Autoren (2013) aufgezeigt.

Methodik und Sample

Im Rahmen des „Digitalisierungsindex“² erhebt das Marktforschungsinstitut Techconsult im Auftrag von Telekom Deutschland Daten zum digitalen Reifegrad von Unternehmen. Dabei beantworten zuständige Mitarbeiter einer für die deutsche Wirtschaft repräsentativen Stichprobe von Unternehmen Fragen zur Digitalstrategie, konkreten Projekten und deren Auswirkungen.

Um die Thematik der digitalen Dividende näher zu untersuchen, hat das Handelsblatt Research Institute in Zusammenarbeit mit Techconsult eine Nachbefragung durchgeführt. Diese Ergänzung knüpft an den Digitalisierungsindex an und wendet sich an die Beteiligten der ursprünglichen Umfrage zum Digitalisierungsindex. Die ergänzenden Fragen mit Fokus auf die digitale Dividende decken weite Bereiche der Operationalisierung der digitalen Dividende auf Unternehmensebene ab. Zudem wurde im Rahmen der Nachbefragung auch auf die beiden weiteren Ebenen – die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Ebene – hingeleitet, um erste Informationen für diese Bereiche zu sammeln, die in Bezug auf eine digitale Dividende noch schwer greifbar sind.

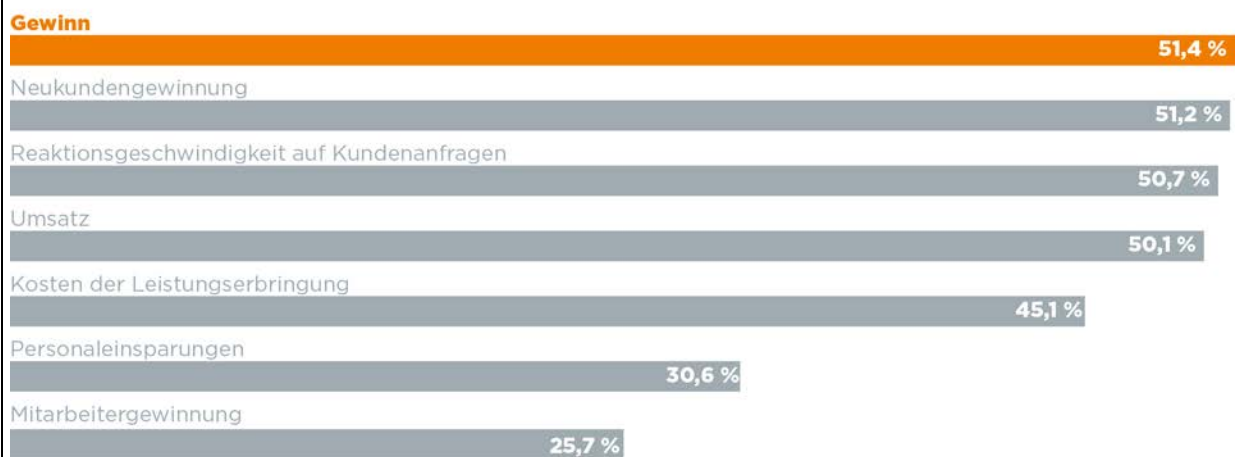
Im Dezember 2017 wurde von Techconsult eine Online-Umfrage unter einem Teil der Teilnehmer der Umfrage des Digitalisierungsindex durchgeführt. Insgesamt wurden die Antworten von 999 Teilnehmern mit einem Fokus auf dem deutschen Mittelstand gesammelt und für die weitere Analyse mit ihren Antworten aus der Befragung zum Digitalisierungsindex zusammengespielt. Die für die Nachbefragung gewählte Stichprobe des Originalsamples zum Digitalisierungsindex entspricht in ihrer Zusammensetzung nach Branchen und Größenklassen weitgehend dem Originalsample.

² <https://www.digitalisierungsindex.de/>

Ergebnis der Nachbefragung

Treiber der Digitalisierung

Abbildung 1: Welche der folgenden Leistungsindikatoren sind die Treiber Ihrer Digitalisierungsprojekte oder -initiativen?



HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Quelle: HRI, Techconsult

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.

Antwortskala: 1= sehr starker Treiber bis 5 = gar nicht: Die dargestellten Ergebnisse sind jeweils die Summe der Antwortkategorien 1 und 2.

Im Fokus der Digitalisierungsstrategie der meisten Unternehmen stehen klassische Unternehmenskennzahlen. Der am häufigsten genannte Treiber der Digitalisierung ist der Gewinn, der mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen in ihrer digitalen Strategie besonders stark motiviert. Ein höherer Gewinn – definiert als Umsatz abzüglich der Kosten – wird dabei vor allem über die Einnahmenseite angestrebt: Gut 50 Prozent der Unternehmen geben eine Umsatzsteigerung als relevanten Treiber an, nur 45 Prozent streben eine Senkung der Kosten an. Dieser Bezug auf klassische Unternehmenskennzahlen nimmt zudem mit der Unternehmensgröße zu. Bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sind es schon mehr als 60 Prozent, die eine Steigerung des Gewinns als Treiber ihrer Digitalisierung nennen.

Daneben spielen außerdem kundenbezogenen Größen eine wichtige Rolle: Die Neukundengewinnung (51,2 Prozent) und die Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanfragen (50,7 Prozent) zählen nach dem Gewinnmotiv zu den meistgenannten Motiven, um die digitale Transformation des eigenen Unternehmens voranzutreiben.

Interessant ist, dass Personaleinsparungen weniger bedeutend sind als alle anderen abgefragten potenziellen Treiber. Dies relativiert die medial häufig transportierten Schreckensszenarien einer drohenden Massenarbeitslosigkeit. Die ob ihrer Methodik kontrovers diskutierte, bis heute aber viel zitierte Studie von Carl Benedikt Frey und Michael A. Osborne³, die besagt, dass knapp 50 Prozent der US-Amerikaner in Berufen arbeiteten, die innerhalb von 20 Jahren mit einer zwischen 70 und 100 Prozent liegenden Wahrscheinlichkeit durch Maschinen ausgeübt werden könnten, hat die öffentliche Diskussion um die möglichen Negativauswirkungen der Digitalisierung befeuert. In der Folge sind diese Ergebnisse durch die neuere Forschung relativiert worden⁴, auch der im Rahmen dieser Befragung aufgezeigte Befund, dass Personaleinsparungen nicht das Leitmotiv der Unternehmen bei der Digitalisierung sind, weist in diese Richtung. Allerdings ist hier anzumerken, dass es dabei deutliche Branchenunterschiede gibt: Während für eine Vielzahl der abgefragten Branchen Personaleinsparungen keine bedeutende Rolle bei der Digitalisierung spielen, ist dies etwa in der Finanz- und Versicherungsbranche anders. Dort sind es rund 50 Prozent der Unternehmen, die diesen Treiber als relevant angeben. Dies passt dazu, dass in dieser Branche der Aspekt der Kosteneinsparungen mit mehr als 60 Prozent der Nennungen wesentlich ausgeprägter ist als in den meisten anderen Branchen.

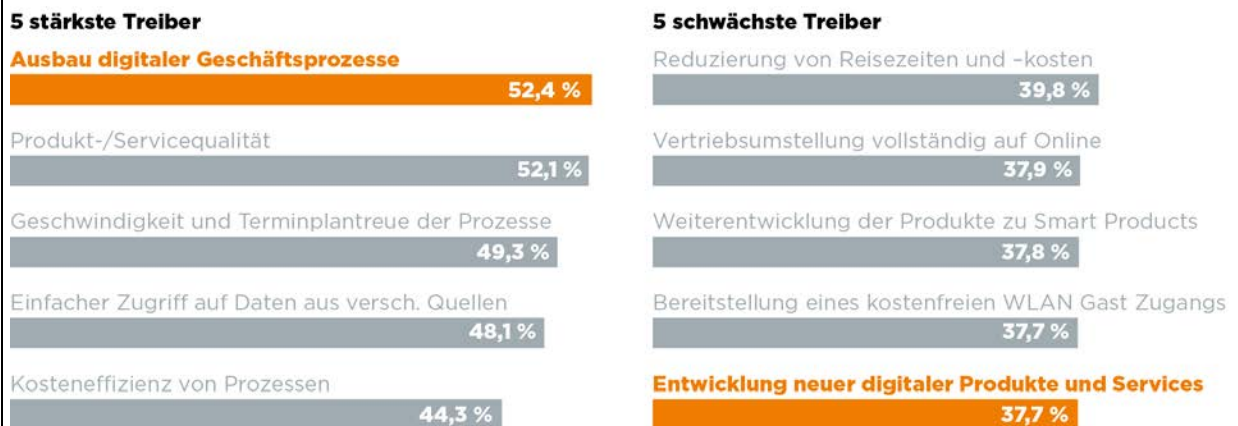
Des Weiteren schätzen die Unternehmen, die nach dem Digitalisierungsindex von Techconsult und Telekom Deutschland am stärksten digitalisiert sind, die Bedeutung aller Treiber höher ein als weniger digitalisierte Unternehmen. Dies könnte darauf hindeuten, dass sie sich stärker mit den Treibern und Auswirkungen auseinandergesetzt haben und sich den Möglichkeiten des Prozesses stärker bewusst sind.

³ Frey, Osborne (2017).

⁴ Bonin, Gregory, Zierahn (2015); Dengler, Matthes (2015).

Abläufe und Prozesse

Abbildung 2: Welche der folgenden Abläufe, Prozesse und angestrebten Effekte sind die Treiber Ihrer Digitalisierungsprojekte oder -initiativen?



HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Quelle: HRI, Techconsult

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.

Antwortskala: 1= sehr starker Treiber bis 5 = gar nicht: Die dargestellten Ergebnisse der stärksten Treiber sind jeweils die Summe der Antwortkategorien 1 und 2, bei den schwächsten Treibern ist es die Summe der Antwortkategorien 4 und 5.

Neben den zentralen Treibern auf strategischer Ebene werden im Rahmen der Nachbefragung auch konkretere Abläufe, Prozesse und angestrebte Effekte abgefragt, die für die Unternehmen relevant sind. Insgesamt wurden dabei große, strategische Themen häufiger genannt als konkrete Initiativen. Mehr als 52 Prozent der Unternehmen geben an, dass der Ausbau digitaler Geschäftsprozesse von Bedeutung ist. Die Produkt- und Servicequalität wird ebenfalls von mehr als der Hälfte der Unternehmen genannt. Diese strategische Ausrichtung kann auf zwei unterschiedliche Dinge hindeuten: Entweder sind sich die befragten Unternehmen bewusst, dass die Digitalisierung eine ganzheitliche Entwicklung darstellt. Oder es mangelt bisher noch an konkreten Umsetzungen, weil nur an „den großen Wurf“ gedacht wird, anstatt Schritt für Schritt vorzugehen. Hier ist in den kommenden Jahren kritisch zu beobachten, wie sich die Bemühungen der Unternehmen in Deutschland weiter entwickeln.

Auffällig ist zudem, dass die Weiterentwicklung von Prozessen deutlich im Fokus steht, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen eher nachrangig ist. Dies ist ob der Struktur der deutschen Volkswirtschaft nachvollziehbar, wird aber als eine potenzielle Schwäche der Digitalisierung in Deutschland gesehen, wenn Branchen grundlegend durch

digitale Disruption verändert werden.⁵ Die deutsche Wirtschaft neigt dazu, Bestehendes stetig zu verbessern bzw. zu optimieren. Dies dominiert den Ansatz, etwas grundlegend Neues zu machen. Exemplarisch ist diese Konzentration an den befragten Unternehmen der Metallindustrie zu sehen: 57,6 Prozent der Unternehmen aus dieser Branche geben die Prozessebene als relevanten Treiber an, gefolgt von der Geschwindigkeit (55,6 Prozent) und der Kosteneffizienz (52,5 Prozent). Auch in der weiteren Industrie dominiert die Prozessebene, gut 63 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Einbindung in vollständig automatisierte Prozessketten ein zentraler Treiber ist – die meistgenannte Antwort. Hingegen sind neue Geschäftsmodelle wie „pay-per-use“, neue Dienstleistungen wie „Predictive Maintenance“ oder auch die Aufwertung bisheriger Produkte hin zu „Smart Products“ aktuell (noch) weniger das angestrebte Ziel bei der digitalen Transformation der Unternehmen.

Im Gastgewerbe und der Finanz- und Versicherungsbranche steht ebenfalls die Prozessebene im Fokus, wenn auch mit einem anderen Schwerpunkt: Der jeweils stärkste Treiber ist die Effizienz der Mitarbeiterzusammenarbeit. Dies unterstreicht die herausgehobene Stellung des Personalmanagements in der Finanz- und Versicherungsbranche bei der Digitalisierung.

Die vollen Potenziale im digitalen Zeitalter werden allerdings in erster Linie nicht mit der Digitalisierung der bestehenden Prozesse und Angebote erreicht, sondern mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen auf Basis digitaler Technologien.

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass die strukturelle Auswertung von Daten oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle nicht gänzlich von den deutschen Unternehmen übersehen werden. So zeigen die Industrieunternehmen zwar den bereits diskutierten Fokus auf die Prozessebene. Grundlagen neuer Geschäftsmodelle wie vorausschauende Wartung oder die Anbindung an IT-Prozesse anderer Unternehmen oder die strukturelle Datenanalyse sind im Metall- und Maschinenbau und der weiteren Industrie aber nicht vollkommen irrelevant. Insofern haben die deutschen Unternehmen auf diesem Gebiet mitnichten bereits den Anschluss an die internationalen Wettbewerber verloren, wie es mitunter Darstellungen des aktuellen Status quo in Makro-Analysen vermuten lassen. Dies gilt besonders für die laut Digitalisierungsindex am stärksten digitalisierten Unternehmen.

Wie bei den generellen Treibern der Digitalisierung gilt auch bei Abläufen und Prozessen, dass die stark digitalisierten Unternehmen (der besten 25 Prozent des Digitalisierungsindex) allen abgefragten Treibern eine deutlich größere Bedeutung beimessen als die anderen Unternehmen. Besonders ausgeprägt ist dies bei den Themen, die die Digitalisierung des Geschäftsmodells betreffen. Die am stärksten digitalisierten Unternehmen sind in diesem sensiblen Bereich schon

⁵ Für eine ausführliche Diskussion siehe Jung et al. (2016).

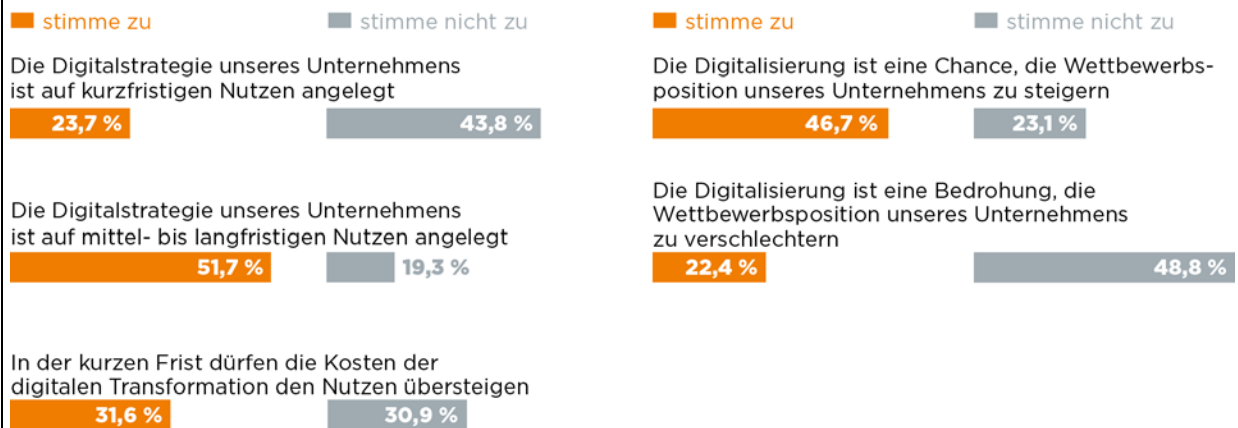
wesentlich weiter als die anderen Unternehmen – ein weiteres Indiz, dass die Digitalisierung bei den Vorreitern strategisch breit angelegt ist und der Fokus schon stärker auf dem „Neumachen“ liegt.

Blickt man auf die Faktoren, die von den befragten Unternehmen am häufigsten als unwichtig bezeichnet werden, stechen bei den Bottom 5 vor allem zwei Faktoren hervor: Die Vertriebsumstellung vollständig auf Online ist für knapp 38 Prozent der Unternehmen kein Digitalisierungstreiber. Dies ist durchaus nachvollziehbar, da eine vollständige Umstellung nicht immer im Interesse des Kunden ist. In Zusammenhang mit der starken Kundenorientierung – die Produkt- und Servicequalität ist der zweitwichtigste Faktor – ist dies ein weiteres Indiz dafür, dass die Kundenbedürfnisse eine zentrale Rolle einnehmen. Das muss nicht zwingend nur der Online-Vertrieb sein. Im Handel geht es beispielsweise viel mehr darum, dem Kunden über jeden möglichen Kanal zu begegnen und die verschiedenen Kanäle außerdem zu verzahnen. Ebenfalls wenig Bedeutung wird der Entwicklung neuer digitaler Produkte und Services beigemessen. Hier fällt der Versuch einer positiven Lesart des Befundes wesentlich schwerer. Ganz besonders zeigt sich dabei noch einmal der Kontrast zum Aufbau digitaler Geschäftsprozesse. Während letzteres von den Unternehmen als bedeutendster Faktor gesehen wird, werden neue Produkte und Services von mehr als einem Drittel der Unternehmen explizit als unwichtig benannt.

Sicherlich kann man die starke Konzentration auf die Produkt- und Service-Ebene, die in den vergangenen Jahren in der öffentlichen Debatte stattgefunden hat, durchaus kritisch hinterfragen. Zwar steht außer Frage, dass eine ganze Reihe von Unternehmen, fast ausnahmslos aus den USA, mit neuen Produkten und Geschäftsmodellen ganze Branchen grundlegend verändert haben. Wie nachhaltig diese Entwicklung ist, lässt sich aber in vielen Branchen und für viele Unternehmen noch nicht absehen. So sollte man mit einer Schwarz-Weiß-Interpretation der „richtigen“ Strategie für die digitale Transformation vorsichtig sein. Effizienzsteigerungen auf der Prozessebene, die weniger spektakulär aussehen als grundlegende Veränderungen eines Geschäftsmodells, sind nicht per se weniger wichtig und stiften Unternehmen in jedem Fall einen Nutzen. Dies bedeutet aber im Umkehrschluss nicht, dass man sich ausschließlich auf diesen Kanal verlassen sollte. So ist die starke Konzentration auf die Prozessebene kein Problem, in Zusammenhang mit einer relativ ausgeprägten Ablehnung der Ebene neuer Produkte und Services ist dies aber durchaus kritisch zu beurteilen, da Potenziale möglicherweise nicht voll ausgeschöpft werden.

Strategie und Erwartungen

Abbildung 3: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zum Thema Digitalisierung zu?



HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Quelle: HRI, Techconsult

Angaben in Prozent

Skala: 1 = stimme voll zu bis 5 = stimme gar nicht zu: Antwortkategorien 1 und 2 (stimme zu) sowie 4 und 5 (stimme nicht zu) aufsummiert. Differenz zu 100%: Antwort 3 (eher unentschieden) und keine Angabe.

Im Hinblick auf die Digital-Strategie zeigt sich, dass die Projekte bei einem deutlich größeren Teil der befragten Unternehmen auf einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont ausgerichtet sind. Mehr als die Hälfte denkt die Digitalisierung in einem längeren Zyklus, nur ein Viertel ist auf einen kurzfristigen Nutzen aus. Besonders ausgeprägt ist dieser Zusammenhang bei Unternehmen, die bereits eine digitale Dividende realisieren.

Obwohl die Gesamtstrategie in vielen Unternehmen mittel- bis langfristig angelegt ist, sollten sich Kosten und Nutzen der getroffenen Maßnahmen auch in der kurzen Frist die Waage halten. Ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass die kurzfristigen Kosten der Digitalisierung den Nutzen übersteigen dürfen, der gleiche Anteil gibt an, dass dies nicht der Fall sein darf. Ebenfalls ein Drittel ist eher unentschieden. Vor dem Hintergrund, dass die Strategie eher langfristig gedacht wird, ist dies bemerkenswert und wirft die Frage auf, wie die notwendigen Investitionen für eine langfristige Strategie getroffen werden können, wenn das kurzfristige Kosten-Nutzenverhältnis dabei mindestens ausgeglichen sein muss.

Besonders kleinere Unternehmen geben häufig an, dass die kurzfristigen Kosten den Nutzen nicht übersteigen dürfen, was auf der einen Seite verständlich ist, da sie in der Regel über weniger Reserven verfügen, um sich höhere Startinvestitionen leisten zu können, die sich erst

langfristig amortisieren. Auf der anderen Seite drückt dies eine Schwierigkeit kleinerer Unternehmen aus, in einem zunehmend digitalen Umfeld Schritt zu halten, wenn größere, kurzfristig kostenintensive Investitionen im Zweifel nicht gemacht werden können.

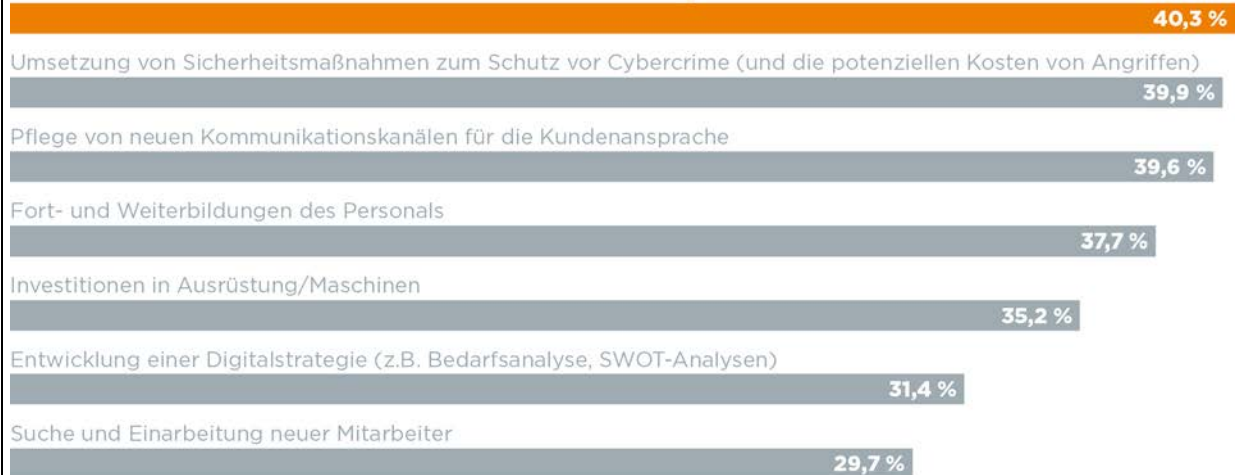
Die Unternehmen, die bereits eine digitale Dividende erzielen, würden am ehesten akzeptieren, dass die Kosten in der kurzen Frist den Nutzen übersteigen. Gleiches gilt für solche Unternehmen, die bereits am weitesten digitalisiert sind (Gruppe der besten 25 Prozent nach Digitalisierungsindex). Ganz besonders hervor sticht, dass die am stärksten digitalisierten Unternehmen besonderen Wert auf die Nutzensteigerung legen. Hier ist der Abstand zu allen anderen Unternehmen am größten. Besonders klein ist er hingegen bei der Möglichkeit zur Kostensenkung. Je stärker digitalisiert ein Unternehmen ist, desto stärker ist die Strategie auf Nutzensteigerung als auf Kostensenkung ausgerichtet.

Sehr positiv zu werten ist, dass die Unternehmen die Digitalisierung mit deutlicher Mehrheit als Chance sehen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Knapp 47 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu. Ängste vor einer Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition sind deutlich weniger ausgeprägt. Dies deutet an, dass die deutliche Mehrheit der Unternehmen der Digitalisierung proaktiv, mit dem Glauben an positive Folgen entgegen geht.

Kostenfaktoren

Abbildung 4: Wie bedeutend waren die folgenden Kostenfaktoren bei Ihren bisherigen Digitalisierungsprojekten oder -initiativen?

Aufbau von neuen Kommunikationskanälen für die Kundenansprache



HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Quelle: HRI, Techconsult

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.

Antwortskala: 1= sehr bedeutend bis 5 = gar nicht: Die dargestellten Ergebnisse sind jeweils die Summe der Antwortkategorien 1 und 2.

Neben dem erwarteten Nutzen der Digitalisierung, sind die Kosten des Prozesses ein relevanter Faktor. Diesbezüglich wird am häufigsten der Aufbau von neuen Kommunikationskanälen für die Kundenansprache genannt. Mehr als 40 Prozent der Unternehmen geben dies als wichtigen Kostenfaktor an. Nur knapp dahinter liegt als drittwichtigster Faktor die Pflege dieser neuen Kommunikationskanäle. Diese starke Ausprägung des Kostenfaktors neue Kommunikationskanäle drückt eine klare Kundenfokussierung der Digitalisierung aus. Viele Unternehmen haben erkannt, dass im digitalen Zeitalter neue Anforderungen an die Kundenansprache gestellt werden. Gleichzeitig ist allerdings kritisch zu hinterfragen, ob es nicht ein etwas überzogener Fokus ist, der sich hier erkennen lässt.

Im Vergleich dazu sind personalbezogene Kosten wie die Fort- und Weiterbildung (37,7 Prozent) oder die Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter (29,7 Prozent) deutlich weniger wichtig, obschon die Umstellung auf das Modell eines lebenslangen Lernens infolge der technologisch bedingt sinkenden Halbwertszeit von Wissen als einer der Kernaspekte einer erfolgreichen

Digitalisierung gilt.⁶ Die stärker digitalisierten Unternehmen messen den mitarbeiterzentrierten Faktoren (Weiterbildung; Suche und Einarbeitung) eine wesentlich größere Bedeutung bei: Diese Kostenfaktoren sind zwar auch bei den stark digitalisierten Unternehmen nicht ganz so zentral wie andere, allerdings liegen die obersten 25 Prozent der Unternehmen des Digitalisierungsindex bei den personalbezogenen Kosten deutlich über dem Gesamtdurchschnitt. Die Mitarbeiterentwicklung für die digitale Transformation, die insgesamt noch eher schwach ausgeprägt ist, ist bei stark digitalisierten Unternehmen schon weit stärker ausgeprägt, zumindest als Kostenfaktor.

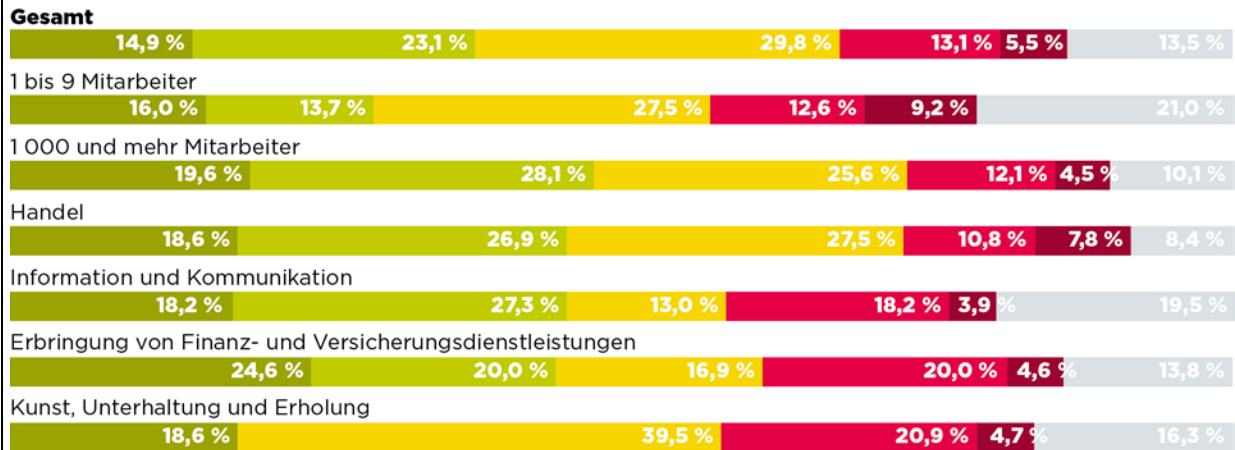
Der zweitwichtigste Kostenfaktor ist der Schutz vor Cybercrime: Für 40 Prozent der Unternehmen ist dies bereits ein relevanter Kostenfaktor. Der Schutz vor Cybercrime ist eine zentrale Stellschraube für eine erfolgreiche Digitalisierung. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die befragten Unternehmen sich von den Gefahren nicht abschrecken lassen, sondern diesem Thema mit Investitionen begegnen. Das ist sehr wichtig. Dennoch ist anzumerken: Cybercrime ist zwar der zweitwichtigste Kostenfaktor des Rankings, dennoch sind es deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen, die von Cyberschutzmaßnahmen als relevantem Kostenfaktor bei der Digitalisierung berichten. Hier gibt es dementsprechend noch großen Nachholbedarf. Besonders deutlich wird dies für kleinere Unternehmen: Je größer ein Unternehmen, desto bedeutender wird die Cybersicherheit als Kostenfaktor eingeschätzt. Kleinere Unternehmen schätzen sich weniger anfällig für Cybercrime ein oder schätzen das Thema als generell weniger gefährlich ein, wobei sie möglicherweise das Thema nicht voll überblicken.

Besonders ausgeprägt ist der Schutz vor Cybercrime als Kostenfaktor in der Industrie und bei Versorgungsunternehmen: Bei ersteren ist es wohl vor allem die Angst vor einem Verlust von geistigem Eigentum, die die Sicherheitsmaßnahmen treibt. Versorgungsunternehmen dagegen sind nicht selten Anbieter einer kritischen Infrastruktur, sind daher in besonderem Maße von möglichen Cyberattacken bedroht.

⁶ Vgl. Jung et al. (2016).

Digitale Dividende

Abbildung 5: Wenn Sie die bisher entstandenen Kosten und bisher angefallenen Vorteile gegeneinander aufwiegen, haben Sie dann bereits eine „digitale Dividende“ eingefahren?



HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Quelle: HRI, Techconsult

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.

Skala: 1 = Nutzen übersteigt Kosten deutlich (grün), 2 = Nutzen übersteigt Kosten leicht (hellgrün), 3 = Nutzen und Kosten ausgeglichen (gelb), 4 = Kosten übersteigen Nutzen gleich (rot), 5 = Kosten übersteigen Nutzen deutlich (dunkelrot), Gegenrechnung wird nicht durchgeführt/keine Angabe (grau).

Ein großer Anteil der Unternehmen (38 Prozent) erzielt schon heute eine digitale Dividende – der Nutzen übersteigt also die Kosten der digitalen Transformation –, obwohl sich der Prozess der Digitalisierung noch in einem relativ frühen Stadium befindet, die Digitalstrategien eher mittel- bis langfristig ausgelegt sind und vor allem große, strategische Themen die eigenen Bemühungen treiben. Dies kann positiv als Indiz gelesen werden, wie lohnenswert die frühzeitige Digitalisierung von Unternehmen schon in der kurzen Frist sein kann. Vergleicht man dies mit den Werten des Digitalisierungsindex, lässt sich hier ein positiver Zusammenhang erkennen: Unternehmen, die einen hohen Digitalisierungsindex haben, erzielen auch eher eine digitale Dividende. Von den 50 Prozent nach dem Digitalisierungsindex am weitesten digitalisierten Unternehmen, berichten bereits 45 Prozent von einer positiven digitalen Dividende, bei den unteren 50 Prozent liegt dieser Wert um mehr als 10 Prozentpunkte darunter. Im Umkehrschluss zeigt dies, dass es weniger digitalisierte Unternehmen sind, bei denen die Kosten eher den

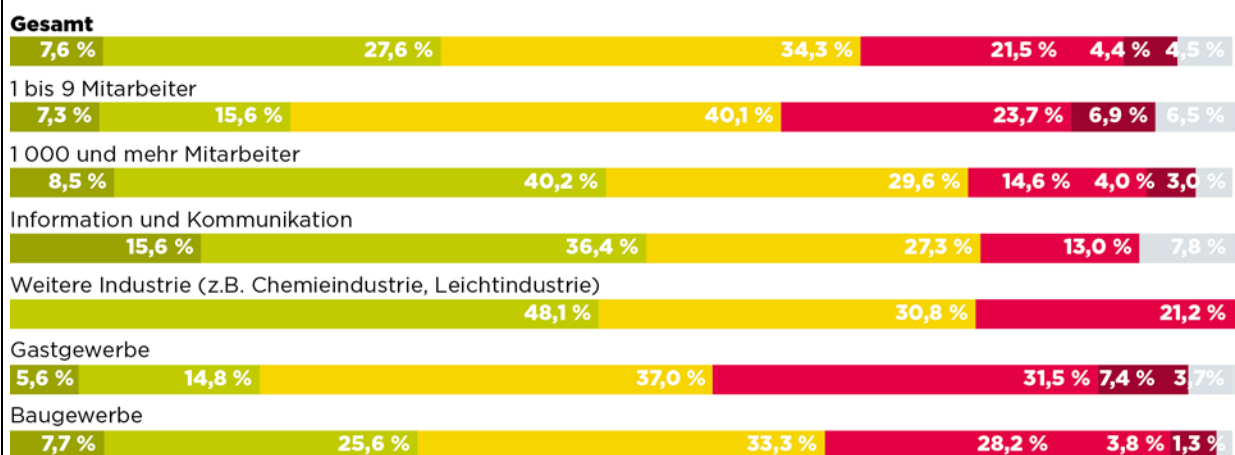
Nutzen übersteigen. Dies ist ein starkes Indiz dafür, dass die Digitalisierung sich für Unternehmen auszahlt.

Die Branchenunterschiede zeigen allerdings, dass dieser Zusammenhang nicht für jede Branche gilt: Während die Finanz- und Versicherungswirtschaft einen hohen Digitalisierungsindex aufweist und dabei nur in einem verhältnismäßig kleinen Umfang eine digitale Dividende realisiert, ist es zum Beispiel beim Handel genau umgekehrt. Besonders ausgeprägt ist der Anteil der Unternehmen, die eine digitale Dividende erzielen, im Grundstücks- und Wohnungswesen, Handel und IKT. Umgekehrt ist in den Branchen Kunst, Unterhaltung und Erholung sowie Finanz- und Versicherungswirtschaft ein besonders großer Anteil an Unternehmen in der Situation, dass die Kosten den Nutzen bisher übersteigen.

Unternehmen, die bereits eine digitale Dividende realisieren, erzielen insbesondere eine Verbesserung der Prozesse, eine Verbesserung der Service- und Produktqualität und eine Zunahme der Kunden- sowie Mitarbeiterzufriedenheit. Damit sind es eher schwer-quantifizierbare Größen, die nutzenseitig die digitale Dividende bestimmen.

Die Digitalisierung des eigenen Unternehmens

Abbildung 6: Wie beurteilen Sie die Digitalisierungsaktivitäten ihres Unternehmens gemessen an den vorhandenen Möglichkeiten?



HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Quelle: HRI, Techconsult

Skala: 1 = sehr stark, wie es der technische Stand erlaubt bis 5 = gar nicht (grün bis dunkelrot); keine Angabe (grau).

Auf die Frage, wie die Digitalisierung des eigenen Unternehmens gemessen am Stand der technischen Möglichkeiten gesehen wird, antworten die befragten Unternehmen eher kritisch. Nur 7,6 Prozent geben an, dass sie auf der Höhe der technischen Möglichkeiten sind, weitere 27,6 Prozent sehen das eigene Unternehmen zumindest als nah dran. Somit ist es nur ein Drittel der Unternehmen, dass die eigenen Bemühungen als fortgeschritten sieht. Ein weiteres Drittel ist eher unentschieden, während gut ein Viertel der Unternehmen sich hinter den Möglichkeiten sieht.

Daraus lassen sich durchaus positive Rückschlüsse ziehen: Den Befragten ist zum einen der Stand der Möglichkeiten bekannt, zum zweiten zeigt eine realistische Einschätzung ihres Potenzials an, dass sie sich noch weiterentwickeln möchten bzw. können. Eher positiv beurteilen sich größere Unternehmen, kleinere sehen noch größeren Nachholbedarf. Dies entspricht der gängigen Beobachtung einer gewissen Verunsicherung und eines Rückstandes des deutschen Mittelstands bei diesem Thema.

Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass andere Fragen, allen voran die Frage nach der digitalen Dividende, durchaus zeigen, dass die Unternehmen bereits geschäftliche Erfolge verbuchen. Hier zeigt sich möglicherweise das Potenzial, bei stärkerer Digital-Performanz des eigenen Unternehmens noch erfolgreicher zu sein.

In etwas pessimistischerer Lesart kann es aber auch sein, dass die befragten Unternehmen im digitalen Transformationsprozess noch nicht weiter sind, weil sie (noch) nicht ausreichend investiert haben, die Kosten also noch relativ gering sind. Auch dies könnte erklären, warum viele Unternehmen bereits eine digitale Dividende erzielen, obwohl sie nicht am Stand der Technik operieren.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass die Einschätzung der Befragten durchaus realistisch ist: Je weiter die Unternehmen laut des Digitalisierungsindex digitalisiert sind, desto stärker schätzen sie die Digitalisierung des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den technischen Möglichkeiten auch ein. Allerdings: Selbst die stark digitalisierten Unternehmen sind noch sehr kritisch: Nur 57 Prozent der am stärksten digitalisierten Unternehmen (die obersten 25 Prozent des Digitalisierungsindex) sagen, dass sie im Vergleich zu den technischen Möglichkeiten sehr stark oder stark digitalisiert sind, 14 Prozent der deutschen Digitalvorreiter sehen sich selbst sogar eher schwach im Vergleich zu den technischen Möglichkeiten.

Mit Blick auf die einzelnen Branchen lässt sich erkennen, dass die Branchen IKT, weitere Industrie und Finanz-/Versicherungswirtschaft sich eher auf Höhe der technischen Möglichkeiten sehen, die Versorger, das Gastgewerbe und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen sehen sich eher

weiter entfernt. Diese Branchenunterschiede in der Selbstwahrnehmung decken sich dabei weitgehend mit den Antworten auf die anderen Fragen.

Die Auswirkungen der Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Unternehmensperspektive ist der natürliche Startpunkt für eine Analyse der digitalen Dividende. Zunächst sind Unternehmen durch Veränderungen ihrer Produktionsprozesse sowie die Einführung neuer Produkte und Services zentrale Treiber der digitalen Transformation. Des Weiteren handeln sie nach klaren betriebswirtschaftlichen Interessen und müssen dafür sorgen, dass zumindest mittel- bis langfristig die getroffenen Maßnahmen in einem Nutzen für ihr Unternehmen resultieren.

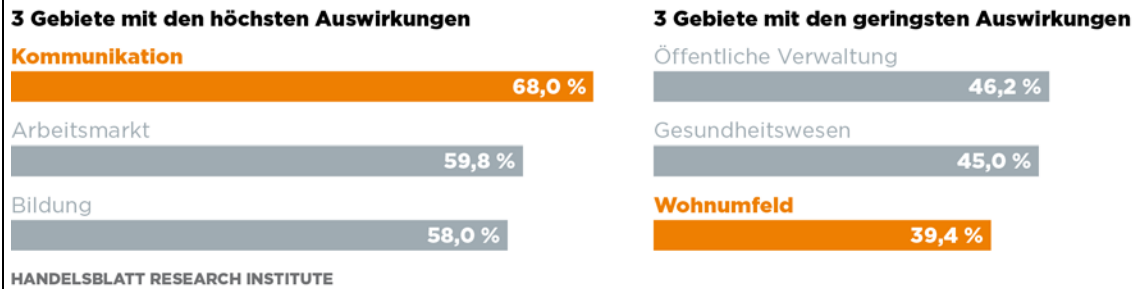
Gleichzeitig ist die Unternehmensebene weder die einzige, noch zwingend die bedeutendste Ebene, auf der eine digitale Dividende anfallen kann. Auch die Ebene ganzer Volkswirtschaften sowie der Gesamtgesellschaft wird von den Auswirkungen der Digitalisierung und möglichen positiven Folgewirkungen beeinflusst. So sind auf volkswirtschaftlicher Ebene etwa Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, im Bildungssystem, oder auch öffentlichen Verwaltungen relevant. Auf der Ebene der Gesellschaft sind dies etwa die Auswirkungen auf das Gesundheitssystem, die öffentliche Teilhabe oder die Kommunikation.

Eine quantitative Bemessung der digitalen Dividende ist schon auf der Unternehmensebene kaum zu realisieren – für ganze Volkswirtschaften oder Gesellschaften ist dies unmöglich. Über eine qualitative Herangehensweise lassen sich aber solche Faktoren definieren, die einen mehr oder weniger großen Einfluss haben, die höhere Kosten mit sich bringen oder einen deutlicheren Nutzen abwerfen können.

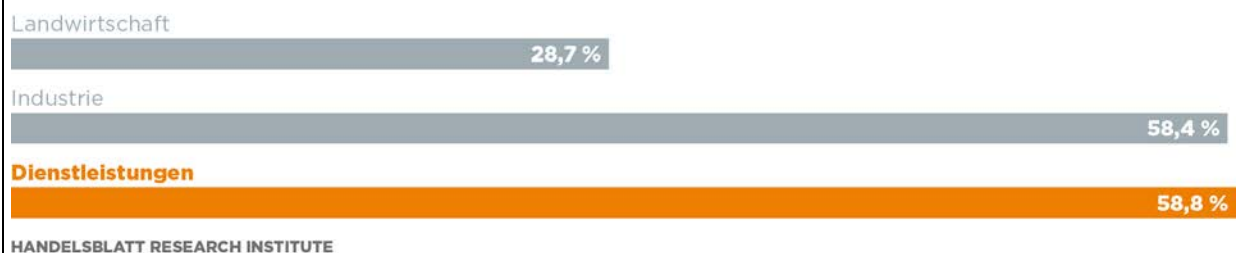
Im Zuge der Befragung zur Digitalen Dividende wurde dies über eine direkte Befragung der Teilnehmer gemacht. Dazu wurden alle Umfrageteilnehmer gebeten, die Unternehmenssicht, aus der sie die vorangegangenen Fragen beantwortet hatten, zu verlassen, und sich als Privatperson mit den Fragen zu Volkswirtschaft und Gesellschaft zu befassen.

Die erste Frage aus diesem Gebiet ist, wie hoch die Auswirkungen der Digitalisierung für eine Reihe unterschiedlicher Faktoren aus den Themenfeldern Wirtschaft und Gesellschaft sind. Neben der Sicht auf die bisher stattgefundenen Veränderungen wurde weiterhin gefragt, wie die Befragten die Entwicklung in der Zukunft erwarten.

Abbildung 7: Wie hoch sind aktuell die Auswirkungen der digitalen Transformation auf folgenden Gebieten?



Wirtschaftssektoren



Quelle: HRI, Techconsult

Angaben in Prozent

Antwortskala: 1= sehr hoch bis 5 = gar nicht: Die dargestellten Ergebnisse sind jeweils die Summe der Antwortkategorien 1 und 2.

Mit der Kommunikation sehen die Befragten ein Gebiet am stärksten von der Digitalisierung beeinflusst, dessen Veränderungen bereits heute für jeden deutlich sichtbar und spürbar sind. Auf kaum einem anderen Gebiet hat die Digitalisierung in so kurzer Zeit so grundlegende, jedes Mitglied der Gesellschaft betreffende, Veränderungen mit sich gebracht. Interessant ist, dass bei der Frage nach den in Zukunft am stärksten beeinflussten Gebieten⁷ die Kommunikation zwar weiterhin vorn liegt. Im Gegensatz zu allen anderen Gebieten ist der Anteil der Nennungen jedoch geringer als bei der Frage nach dem aktuellen Stand. Hier sehen die Befragten also bereits einen Peak erreicht.

Der Arbeitsmarkt und das Bildungssystem sind medial und politisch vielbeachtete Themen. Auch vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung sind sie sehr präsent. Dies gilt für die Befragten dieser Umfrage, die in ihrer Unternehmenstätigkeit alltäglich mit der Digitalisierung befasst sind in besonderem Maße. Daher wundert es nicht, dass die Themen Arbeitsmarkt und

⁷ nicht in Grafik Abbildung 7 abgebildet

Bildung nach der Kommunikation als die Bereiche gesehen werden, auf denen die stärksten Veränderungen zu sehen sind. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es sich auf dem Arbeitsmarkt um die vielbeschworenen Personaleinsparungen handeln muss: Die zuvor beschriebenen Fragen haben aufgezeigt, dass dies kein zentrales Unternehmensmotiv ist. Vielmehr sind es eher Veränderungen von Tätigkeiten und Berufsbildern, die sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch im darauf vorbereitenden Bildungssystem von Relevanz sind.

Dass die Auswirkungen in der öffentlichen Verwaltung und den Gesundheitswesen mit am schwächsten eingeschätzt werden, stellt der Umsetzung auf diesen Gebieten in Deutschland implizit ein schlechtes Zeugnis aus. Legt man zugrunde, dass die Befragten anscheinend solche Themen stärker einschätzen, die bereits weiter oder öffentlich präsent sind, bedeutet dies, dass auf diesen Gebieten bisher eher wenig erreicht wurde – obwohl die Potenziale durchaus groß sind.

Vergleicht man die Einschätzungen der drei Wirtschaftssektoren Industrie, Dienstleistungen und Landwirtschaft, zeigt sich, dass die Auswirkungen bei Industrie und Dienstleistungen viel größer eingeschätzt werden als die in der Landwirtschaft. Dabei spielt die Frage nach der Sichtbarkeit von Entwicklungen eine entscheidende Rolle: Während etwa in der Landwirtschaft ebenfalls digitale Lösungen von steigender Bedeutung sind, sind diese in der öffentlichen Wahrnehmung weniger sichtbar, als dies bei Industrie oder Dienstleistungen der Fall ist, die mit Smart Factories oder E-Commerce stark sichtbar sind.

Der Blick auf die zukünftigen Erwartungen bringt kaum Veränderungen mit sich: Es wird allgemein erwartet, dass alle abgefragten Themen zukünftig stärker beeinflusst werden, als dies bisher der Fall ist. Die Reihenfolge untereinander bleibt unverändert.

Die Verteilungswirkungen der Digitalisierung

Neben den Auswirkungen der Digitalisierung an sich, ist ein weiterer Aspekt von Bedeutung für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen, die dieser Prozess mit sich bringt: Die Verteilung von Kosten und Nutzen. Sowohl die Vor- als auch die Nachteile, die aus der Digitalisierung resultieren, sind nicht über alle Mitglieder der Gesellschaft gleich verteilt – sprich, nicht jeder profitiert in gleichem Maße von einer digitalen Dividende.

Mit dem Arbeitsmarkt und der Bildung werden zwei Bereiche, die auch bei den Auswirkungen vorn liegen, als solche Bereiche angesehen, bei denen die Vorteile der Digitalisierung am wenigsten von allen Mitgliedern der Gesellschaft in gleichem Maße genutzt werden können. Dies liegt unter anderem daran, dass auf diesen Gebieten ohnehin eher eine Ungleichheit gesehen wird. Dies übertragen die Befragten wohl auch auf die Auswirkung der Digitalisierung.

Gleichzeitig ist es ein eher negatives Zeugnis über die Möglichkeiten der Digitalisierung. Denn vor allem im Bildungssystem gilt die Digitalisierung als eine Möglichkeit, für eine verbesserte Partizipation und Förderung zu sorgen und somit zu einer stärkeren Gleichgewichts-Schaffung beizutragen.

Bei der Kommunikation ist sich ein großer Teil der Befragten sicher, dass die Mitglieder der Gesellschaft relativ gleichverteilt profitieren können. Interessant ist das noch einmal vor dem Hintergrund, dass die Digitalisierung in diesem Bereich bereits weit fortgeschritten ist und es eine sehr schnelle Verbreitung gegeben hat, auch aufgrund der preislichen Entwicklung. In frühen Stadien war die digitale Kommunikation noch deutlich teurer, die selbstverständliche Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen noch nicht so abzusehen, wie sie sich entwickelt hat. So ist auch in den Bereichen, die heute als eher ungleich verteilt eingeschätzt werden, durchaus eine Entwicklung möglich, die zu einer stärkeren Gleichverteilung der digitalen Dividende führt. Gerade im Bereich der Bildung und des Arbeitsmarktes bedarf dies aber sicher einer Flankierung durch Unternehmen und vor allem durch die Politik.

Fazit

Die Digitalisierung verändert Wirtschaft und Gesellschaft auf vielfältige Weise. Im Rahmen eines umfassenden Forschungsprojektes des Handelsblatt Research Institute im Auftrag von Telekom Deutschland wird untersucht, inwieweit auf den Ebenen Unternehmen, Volkswirtschaft und Gesellschaft eine digitale Dividende anfällt und welche Verteilungswirkungen diese nach sich zieht. In einer Umfrage unter 999 Unternehmen in Deutschland, die in Zusammenarbeit mit Techconsult auf Grundlage des Digitalisierungsindex durchgeführt wurde, lassen sich erste Schlüsse ziehen.

Insgesamt zeigt sich eine deutliche Korrelation zwischen dem Digitalisierungsgrad eines Unternehmens und der digitalen Dividende, die es erzielt. Die am stärksten digitalisierten Unternehmen erzielen deutlich häufiger eine digitale Dividende als weniger digitalisierte Unternehmen, bei denen die Kosten den Nutzen häufiger übersteigen. Dies weist deutlich darauf hin, dass mit einer breit angelegten Digitalstrategie, bereits heute betriebswirtschaftliche Erfolge erzielt werden können.

Der Vergleich der verschiedenen Branchen zeigt deutliche Unterschiede entlang aller abgefragten Dimensionen auf.

Besonders hervor sticht dabei die **Finanzbranche**: Die Digitalisierung ist in diesem Sektor von großer Bedeutung und bereits weit fortgeschritten. Gleichzeitig ist sie, was am relativ personalintensiven Service-Modell liegt, stark auf das Personal ausgerichtet: So spielt die Weiterbildung und Suche von Mitarbeitern bereits eine herausgehobene Rolle – anders als in anderen Branchen. Zudem ist die Digitalisierung in dieser Branche auch auf Personaleinsparungen angelegt. Bei Banken und Versicherungen sind seit einigen Jahren Umstrukturierungen und ein deutlicher Personalabbau zu beobachten. Die Ergebnisse dieser Umfrage bestätigen diese Beobachtung. Außerdem zeigt der Aspekt, dass die Unternehmen in dieser Branche die Entwicklung der Digitalstrategie im Vergleich mit den anderen Branchen relativ häufig als bedeutenden Kostenfaktor benennen, dass die Digitalisierung in diesem Bereich somit umfassend und strategisch ausgerichtet ist.

Das **Metallgewerbe inklusive des Maschinenbaus** sowie das **Baugewerbe** sind als Kern des in Deutschland sehr bedeutenden verarbeitenden Gewerbes stark darauf ausgerichtet, Prozesse zu optimieren und Anschluss an digitalisierte Lieferketten zu halten. Es gibt eine erkennbare Kundenorientierung, die aber auch eher über die Prozessebene (Geschwindigkeit, Qualität, Effizienz) bedient wird. Die Ebene neuer Geschäftsmodelle und Produkte wird zwar nicht vergessen, ist allerdings im Vergleich zur Prozessebene von nachrangiger Bedeutung. Hier

können noch Potenziale gehoben werden. In einer etwas schwächeren Ausprägung lassen sich diese Entwicklungen auch branchenübergreifend erkennen.

Einen sehr deutlichen Nachholbedarf bei der Digitalisierung hat das **Gastgewerbe**. Während auf verschiedenen Ebenen zwar durchaus Ansätze zu erkennen sind, zeigt sich in den Antworten der Hotels und Restaurants durchgehend, dass sie am wenigsten weit sind. Auf der einen Seite sind sicherlich der Digitalisierungsdruck und das Digitalisierungspotenzial bei den Unternehmen des Gastgewerbes bisher weniger stark ausgeprägt, als in vielen anderen Branchen. Auf der anderen Seite haben allerdings die fundamentalen und disruptiven Veränderungen im Reisesektor der vergangenen Jahre deutlich aufgezeigt, dass schnelle und umfangreiche Veränderungen in verwandten Bereichen möglich sind. Hier hat die Branche deutlichen Nachholbedarf.

Im **Einzelhandel** fällt eine digitale Dividende bereits heute in bemerkenswertem Umfang an. Auffällig ist, dass der Einzelhandel eine erwartbar deutliche Kundenorientierung bei der Digitalisierung aufweist, diese allerdings nicht ausgeprägter ist, als in vielen anderen Branchen. Dies ist vor allem den anderen Branchen durchaus positiv anzurechnen, da sie nicht nur die interne (z.B. Kostensenkung) Perspektive einnehmen, sondern die Bedürfnisse des Kunden wichtig in der Digitalstrategie sind.

Auf der Ebenen der Volkswirtschaft und Gesellschaft zeigt sich, welche Bedeutung die alltägliche Sichtbarkeit und Durchdringung des Alltags für die Beurteilung der Digitalisierung hat. Die **Kommunikation** wird als der Bereich angesehen, der sich im Zuge der digitalen Transformation am stärksten verändert hat. Gleichzeitig sehen die Befragten hier eine Gleichverteilung der positiven Folgewirkungen dieser Entwicklung.

Deutliche Einflüsse der Digitalisierung werden auch auf dem **Arbeitsmarkt** und im **Bildungssystem** gesehen. Hier erwarten die Befragten allerdings nicht, dass bestehende Ungleichgewichte in diesen Bereichen durch die Digitalisierung abgebaut werden können.

Literatur

- Bonin, H., Gregory, T., Zierahn, U. (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzexpertise Nr. 57 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.
- Dengler, K., Matthes, B. (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. IAB-Forschungsbericht 11/2015, institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Frey, C., & Osborne, M. (2017): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Jung, S., Kleibrink, J., Köster, B., Lichter, J., Rürup, B. (2016): Eine Wachstumsstrategie für das digitale Zeitalter. Studie des Handelsblatt Research Institute im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Düsseldorf..
- Peña-López, I. (2016): World development report 2016: Digital dividends. World Bank 2016.

Rechtlicher Hinweis

Die vorstehenden Angaben und Aussagen stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Die verwendeten Daten stammen aus unterschiedlichen Quellen und wurden als korrekt und verlässlich betrachtet, jedoch nicht unabhängig überprüft; ihre Vollständigkeit und Richtigkeit sind nicht garantiert, und es wird keine Haftung für direkte oder indirekte Schäden aus deren Verwendung übernommen, soweit nicht durch grobe Fahrlässigkeit oder vorsätzliches Fehlverhalten unsererseits verursacht.

Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung und ohne Angabe von Gründen geändert werden. Die vorstehenden Aussagen werden lediglich zu Informationszwecken des Auftraggebers gemacht und ohne darüber hinausgehende vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt.

Soweit in vorstehenden Angaben Prognosen oder Erwartungen geäußert oder sonstige zukunftsbezogene Aussagen gemacht werden, können diese Angaben mit bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten verbunden sein. Es kann daher zu erheblichen Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse oder Entwicklungen zu den geäußerten Erwartungen kommen. Neben weiteren hier nicht aufgeführten Gründen können sich insbesondere Abweichungen aus der Veränderung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage, der Entwicklung der Finanzmärkte und Wechselkurse sowie durch Gesetzesänderungen ergeben. Das Handelsblatt Research Institute verpflichtet sich nicht, Angaben, Aussagen und Meinungsäußerungen zu aktualisieren.

Es gelten die [Allgemeinen Geschäftsbedingungen](#) des Handelsblatt Research Institute.