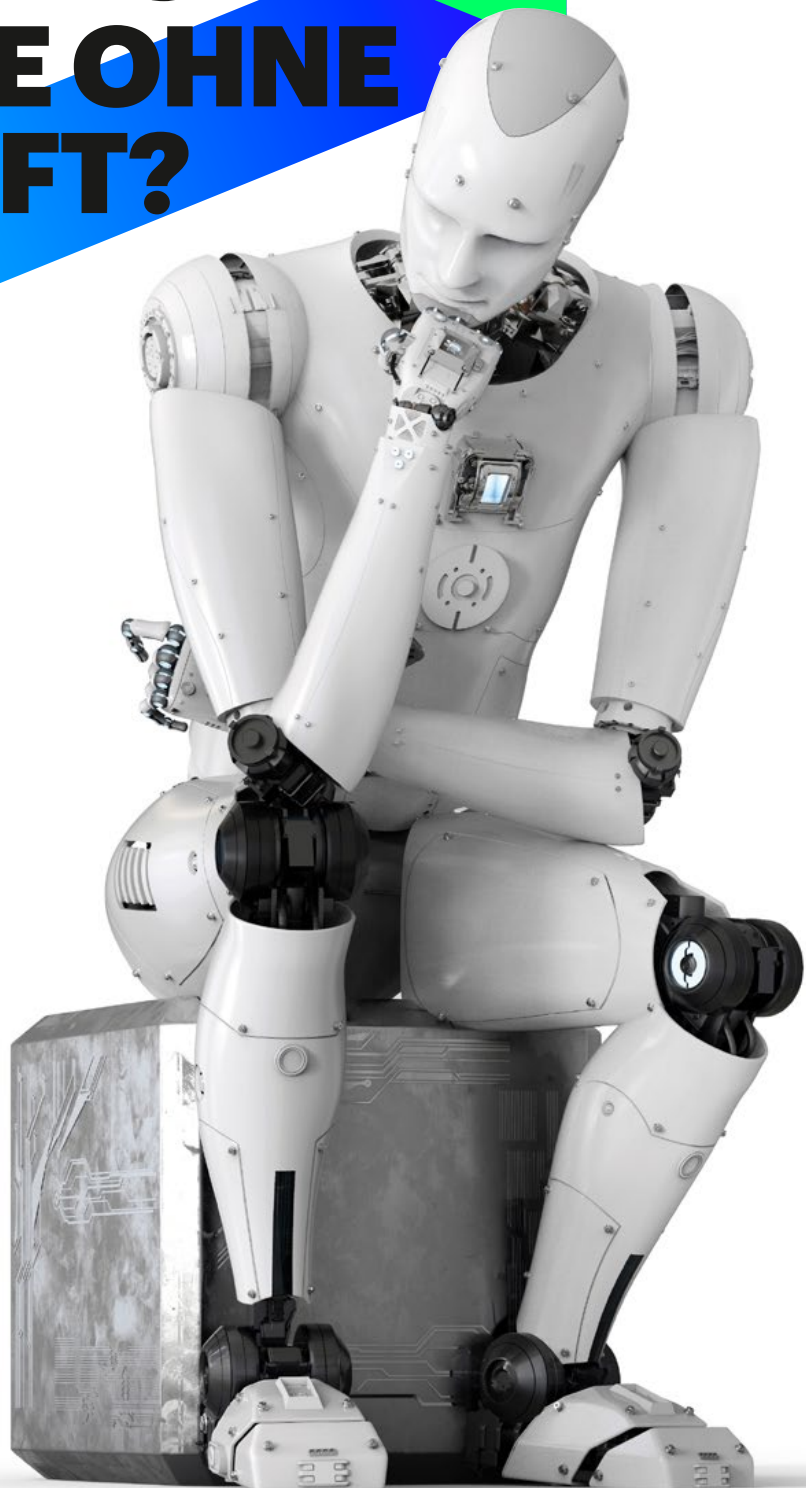


DEUTSCHLANDS
TOP500

**DIGITALE
GESCHÄFTS-
MODELLE OHNE
GESCHÄFT?**



INHALT

VORWORT	3
THESE 1 FLAUES WACHSTUM AUF HOHEM NIVEAU	4
THESE 2 ZU WENIG UMSATZ DURCH DIGITALISIERUNG	6
THESE 3 EU-REGULIERUNG SCHWÄCHT GRUNDLAGEN FÜR INNOVATION	10
THESE 4 BUND KANN IMPULSGEBER WERDEN	12
FAZIT	14

VORWORT

Die deutschen Konzerne sind auf der Suche. Ihr Ziel: Neue Wachstumsperspektiven müssen her. Waren früher Umsatzanstiege von mehr als fünf Prozent für die 500 größten Unternehmen Deutschlands im Durchschnitt keine Seltenheit, so wurde diese Marke nunmehr seit vier Jahren nicht mehr überschritten.

Die Gründe sind offenkundig. Die exportstarken deutschen Industrieunternehmen leisten auf dem Weltmarkt nach wie vor Großes. Auf dem erreichten Niveau fällt es aber immer schwerer, hohe Wachstumsraten zu erzielen.

Accenture untersucht regelmäßig die Top-Konzerne des Landes auf Basis des jährlich in der WELT erscheinenden Rankings „Deutschlands Große 500“. Diese 500 umsatzstärksten Unternehmen des Landes erzielen Erlöse von mehr als einer Milliarde Euro. In früheren Jahren waren sie die Lokomotive der deutschen Wirtschaft und übertrafen die Steigerungsraten des Bruttoinlandsprodukts bei Weitem. Doch in dieser Rolle können die Top-Unternehmen heute in ihrer Gesamtheit nicht mehr glänzen. Für das Jahr 2016 wurde nur noch ein schmales Wachstum von 1,5 Prozent¹ verzeichnet. Der Mittelstand hingegen wuchs laut KfW-Mittelstandspanel um 3,9 Prozent². Deutschlands Top500 waren 2016 nicht mehr Schrittmacher der Wirtschaft.

Um wieder Perspektiven für ein höheres Expansions-tempo zu finden, müssen die Top500-Unternehmen Innovationen hervorbringen und mit neuen Produkten und Dienstleistungen die Konkurrenz ausstechen oder ganz neue Kundengruppen erobern.

Die Chance dafür bietet die Digitalisierung. Strategien zur digitalen Transformation genießen seit mindestens drei Jahren höchste Priorität in den meisten Top500-Konzernen. Die Entwicklung dahin begleitete Accenture zuletzt mit den Studien „Neue Geschäfte, neue Wettbewerber: Die Top500 vor der digitalen Herausforderung“ aus dem Jahr 2014 sowie „Mut, anders zu denken: Digitalisierungsstrategien der deutschen Top500“ aus dem Jahr 2015.

Nun fragt sich: Wo zeichnen sich Erfolge ab? Die Entwicklung von Geschäftsmodellen für das digitale Zeitalter genießt in vielen Unternehmen hohe Priorität. Aber wo sind die Umsätze, die damit erzielt werden? Die vorliegende Studie trägt daher – zugegebenermaßen provokant – den Titel „Deutschlands Top500: Digitale Geschäftsmodelle ohne Geschäft?“.

Sie ist gedacht als kritische Auseinandersetzung mit der Chancenwahrnehmung zu Beginn einer neuen Technologie-Ära. Mit vier Thesen beschreibt Accenture darin die mehr oder weniger erzielten Fortschritte auf den digitalen Märkten sowie Möglichkeiten zur Beseitigung der Wachstumsschwäche.

Die vier Thesen im Einzelnen:

THESE 1

Auf einem hohen Umsatzniveau werden die deutschen Top500 nur noch ein flaes Wachstum verzeichnen, wenn es nicht gelingt, mit Innovationen neue Potenziale zu erschließen.

THESE 2

Bislang ist es nicht gelungen, die Digitalisierung für erhebliche Umsatzzuwächse zu nutzen.

THESE 3

Die Gesetzgebung in der Europäischen Union stellt sich nicht ausreichend auf den Wandel der geopolitischen Rahmenbedingungen ein und behindert damit Unternehmen in der Wahrnehmung ihrer digitalen Wachstumschancen.

THESE 4

Der Bund kann eine Vorreiterrolle einnehmen und als technologieoffener Impulsgeber die Wachstumsstärke der deutschen Top500 deutlich heben – ist davon aber noch weit entfernt.

Die Studie zeigt, wie die Digitalisierung zum Erfolgs- und Wachstumsfaktor für die deutschen Top500-Konzerne und damit für die Gesamtwirtschaft insgesamt werden kann. Sie schlägt zuletzt auch Lösungsansätze an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik vor – damit die digitalen Geschäftsmodelle der Top500 bald nicht mehr ohne Geschäft sind.

THESE 1

FLAUES WACHSTUM AUF HOHEM NIVEAU

Auf einem sehr hohen Umsatzniveau werden die deutschen Top500 nur noch ein flaes Wachstum verzeichnen, wenn es nicht gelingt, mit Innovationen neue Potenziale zu erschließen.

Die schwindenden Wachstumskräfte der großen deutschen Konzerne in diesem Jahrzehnt sind nicht zu übersehen. Waren es zunächst die Aufholeffekte nach der Rezession des Jahres 2009, die hohe Umsatzzuwächse auslösten, ging die Kurve danach schnurstracks nach unten. In den vergangenen vier Jahren konnten die Top500 die Marke von fünf Prozent³ nicht mehr überschreiten. In den vier Jahren vor der Rezession 2009 lag der durchschnittliche Zuwachs immerhin noch bei rund acht Prozent.⁴

Die jüngste Entwicklung lässt befürchten, dass auch die deutschen Schlüsselindustrien ihr bisheriges Wachstumstempo nicht mehr halten können. Die Automobilindustrie verlor 2016 mehr als 60 Milliarden Euro Umsatzwachstum. Auch der Gesundheitswirtschaft sowie dem Maschinen- und Anlagenbau fehlte ein deutlicher Anteil des Vorjahreswachstums.⁵

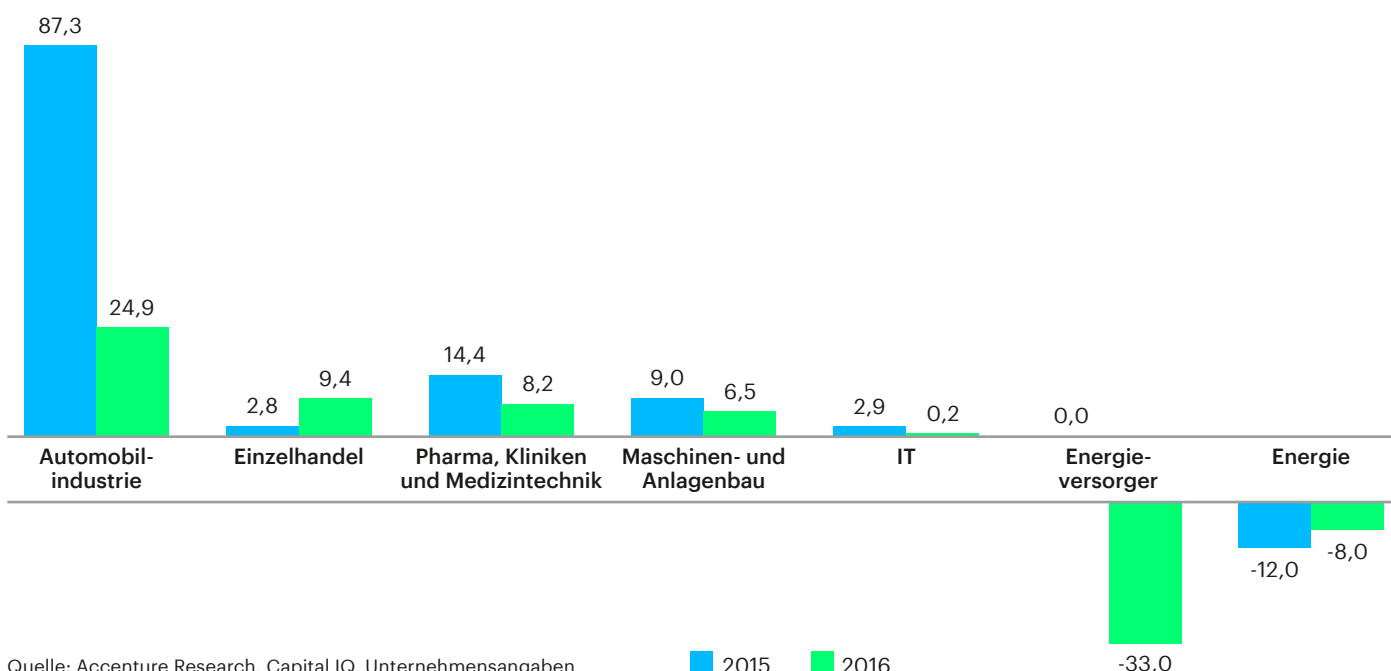
Damit ist insbesondere die deutsche Leitindustrie Automobilbau nicht mehr in der Lage, schwächere Entwicklungen in anderen Branchen so zu kompensieren, dass die Top500 insgesamt höhere Wachstumsraten verzeichnen können.

Zur Wachstumsbremse im Jahr 2016 wurde der verringerte Anstieg des Exportvolumens. Nach einem Plus von 6,2 Prozent im Jahr 2015 waren es zuletzt nur noch 1,2 Prozent – das ist weniger als das durchschnittliche Wachstum im zurückliegenden Achtjahreszeitraum 2008 bis 2016.⁶

Ein Grund ist das schwächere Exportwachstum in der Autoindustrie, die 2015 fast ein Drittel zum gesamten Plus in der Ausfuhrstatistik beitrug. Ein Jahr später konnte sich die Branche vom allgemeinen Trend aber nicht mehr absetzen.⁷

Der Zuwachs lag 2016 mit plus 1,3 Prozent kaum noch höher als der Exportanstieg der Gesamtwirtschaft. Im Achtjahreszeitraum von 2008 bis 2016 übertraf das Wachstum der Ausfuhren in der Automobilindustrie das der deutschen Wirtschaft insgesamt um 1,5 Prozentpunkte jährlich.⁸

Mehrheitlich verzeichneten die Top500-Industrien einen Rückgang beim absoluten Umsatzzuwachs
Absoluter Umsatzzuwachs zum Vorjahr nach ausgewählten Industrien (in Mrd. Euro)



Quelle: Accenture Research, Capital IQ, Unternehmensangaben

■ 2015 ■ 2016

In den kommenden Jahren werden die Voraussetzungen für die Top500-Unternehmen – insbesondere im Hinblick auf die globalen Wettbewerbsverhältnisse – nicht einfacher werden. Insbesondere in China wachsen Konkurrenten heran, die das Potenzial haben, Unternehmen aus den deutschen Leitindustrien anzugreifen. Mit „Made in China 2025“, einem Masterplan für die Modernisierung der chinesischen Industrie, setzt die Regierung in Peking auf Automatisierung und Digitalisierung und richtet dabei unter anderem den Fokus auf Mobilitätstechnologien und Energietechnik.

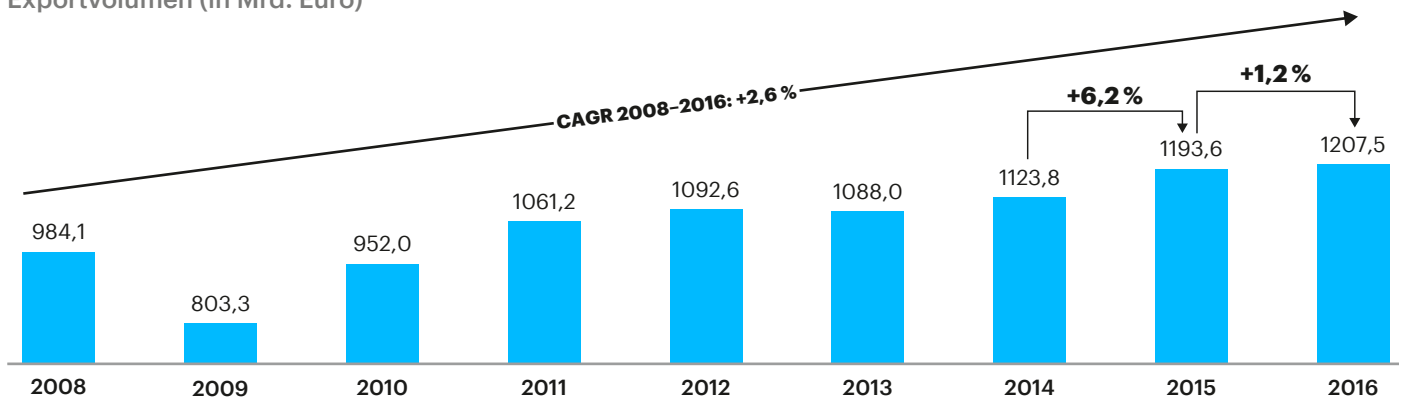
Die schwache Umsatzentwicklung der Top500-Konzerne in den vergangenen Jahren gibt auch deshalb Anlass zu einer kritischen Auseinandersetzung mit den Wachstumsstrategien in der deutschen Wirtschaft.

Zwar befindet sich Deutschland aktuell in einer positiven konjunkturellen Entwicklung. Doch im Vergleich zu früheren Phasen des Aufschwungs wird das Wachstum stärker vom Mittelstand und von der Binnenkonjunktur getragen.

Ein Blick darauf, wie die größten deutschen Unternehmen – gerade jetzt in Zeiten der Digitalisierung – die Weichen für ihre Zukunftschancen auf dem Weltmarkt wahrnehmen, scheint dringend geboten; zumal im Zahlenwerk der Top500 bislang noch keine nennenswerten Umsätze aus der digitalen Transformation zu erkennen sind.

Deutschland: Exportwachstum schwächt sich in 2016 ab

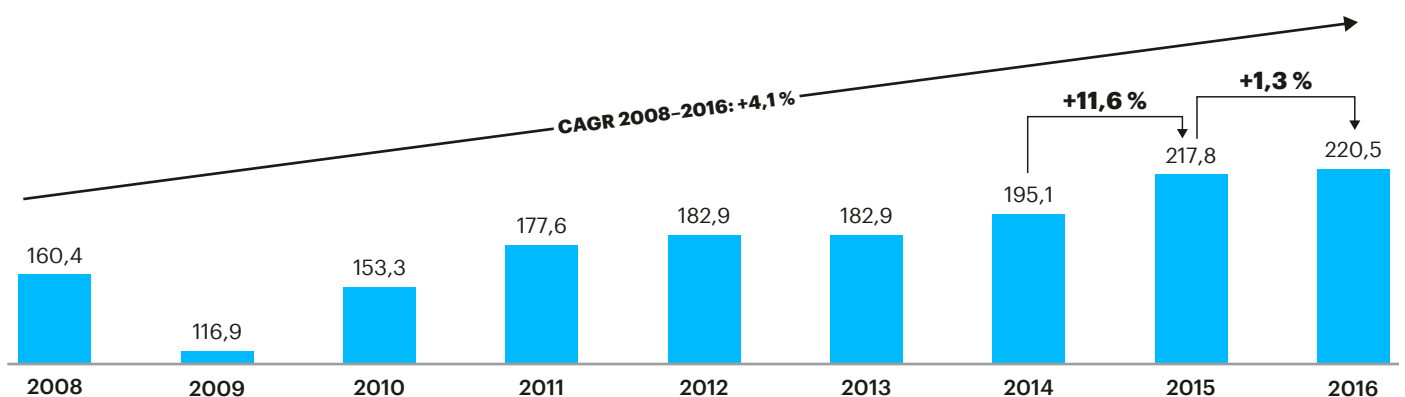
Exportvolumen (in Mrd. Euro)



Quelle: Accenture Research, Statistisches Bundesamt

Das Exportwachstum in der Kraftfahrzeugindustrie liegt deutlich unter dem Vorjahr

Exportvolumen (in Mrd. Euro)



Quelle: Accenture Research, Statistisches Bundesamt

THESE 2

ZU WENIG UMSATZ DURCH DIGITALISIERUNG

Bislang ist es nicht gelungen, die Digitalisierung für erhebliche Umsatzzuwächse zu nutzen

Die wichtigen Zukunftsthemen der Digitalisierung sind in den Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft angekommen und Initiativen werden angestoßen. Das ist das Fazit aus einer Accenture-Analyse von Interviews mit Vorständen aus 263 Unternehmen. Je häufiger bestimmte Begriffe in den Interview-Antworten erwähnt wurden, desto größer wurden sie in der unten stehenden Illustration dargestellt. In der Automobilindustrie wird demzufolge schwerpunktmäßig über das autonome Fahren und die Elektromobilität gesprochen. Im Vordergrund steht nach wie vor das Produkt und weniger dazugehörige Services.

Digitale Technologien wurden bislang vor allem und mit Erfolg eingesetzt, um die Effizienz und die Produktivität zu steigern. Doch es fragt sich, ob die Unternehmen die Möglichkeiten auch nutzen, um neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, und ob diese im Markt erfolgreich sind. Accenture hat deshalb nach Top500-Konzernen gesucht, die bereits nennenswerte Umsätze mit digitalen Services ausweisen.

Ergebnis: In puncto Monetarisierung scheint die digitale Transformation noch nicht voranzukommen. Zu umsatzstarken digitalen Services ist in den Geschäftsberichten der Top500-Unternehmen kaum etwas zu finden. Der geschäftliche Erfolg bleibt bislang deutlich hinter den Ambitionen zurück.

Mit ihrem Cloud-Geschäft gehört SAP in puncto Transparenz zu den Ausnahmen. Über die Entwicklung dieses Geschäftsbereiches, in dem das bisherige Lizenzgeschäftsmodell transformiert wird, gibt der Walldorfer Softwarekonzern detailliert Auskunft. Für die ersten neun Monate des Jahres 2017 wird ein Umsatz von 2,8 Milliarden Euro mit Cloud-Subskriptionen und dem dazugehörigen Support ausgewiesen. Das ist ein Plus von 28 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Das wachstumsstarke Geschäftsfeld macht heute bereits knapp 17 Prozent des Gesamtumsatzes aus.⁹

Zalando – noch keine zehn Jahre alt – hat als Senkrechtstarter unter den Top500-Unternehmen weiterhin hohe Wachstumsziele. In den kommenden drei Jahren will der Vorstand den Umsatz verdoppeln. Dabei entwickelt sich der Konzern zunehmend von einem Online-Modehändler zu einem Plattformunternehmen.

Interviewanalyse: Die Zukunftsthemen der Digitalisierung sind bei den deutschen Automobilunternehmen angekommen

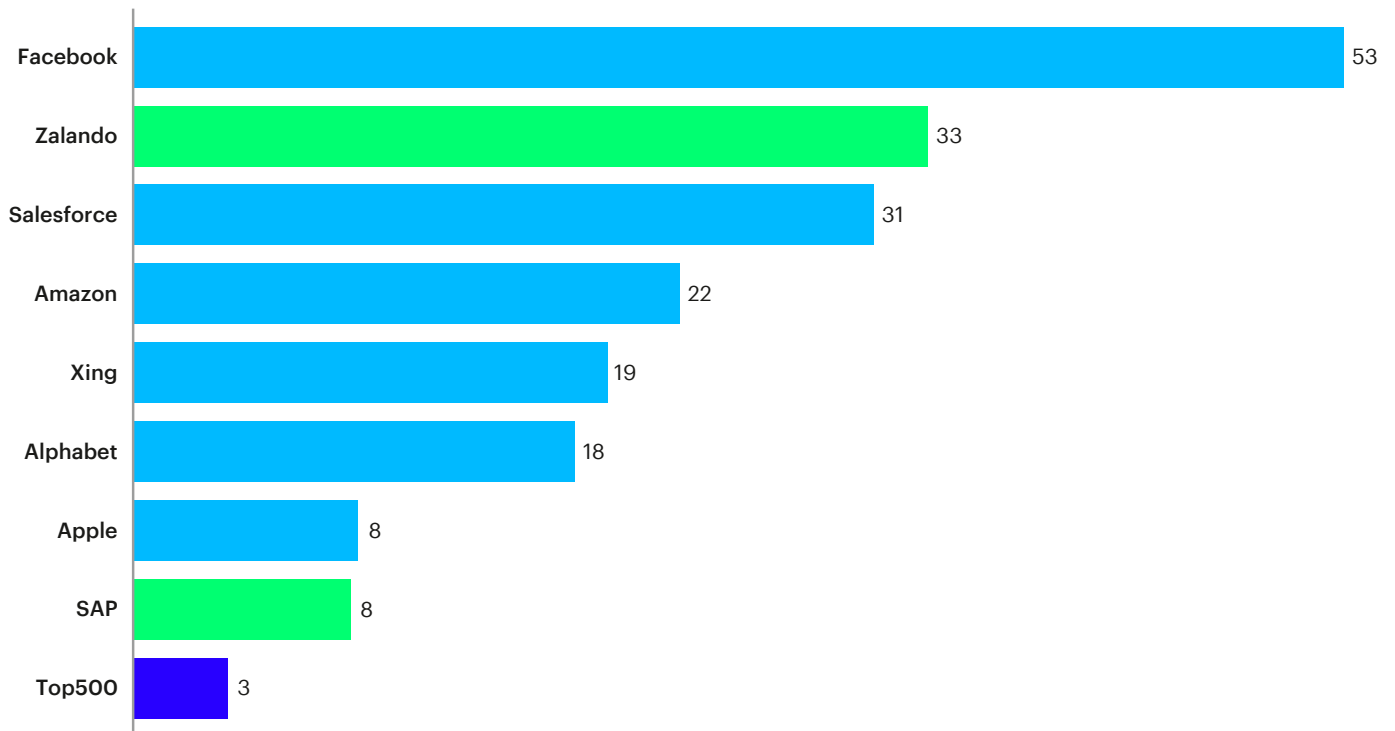
Der Fokus liegt derzeit auf Produkten, weniger auf den Services



Quelle: Accenture Research, Dow Jones Factiva

Das Umsatzwachstum ausgewählter Plattformunternehmen liegt deutlich über dem Durchschnitt der Top500

Angaben in Prozent; CAGR (2012–2016)



Quelle: Accenture Research, Capital IQ, Unternehmensangaben

Überproportional soll in der nächsten Wachstumsphase das Partnerprogramm expandieren. Dabei können Modemarken ihr Sortiment auf Zalando anbieten, den Auftrag dann aber selbst abwickeln.

Bei vielen anderen Top500-Konzernen werden zwar zahlreiche Pläne und Aktivitäten verkündet, die jedoch im Zahlenwerk der Konzerne kaum wahrnehmbar sind. Beispiele von Unternehmen, die Plattformen aufgebaut haben – allerdings noch nicht die erwarteten Erfolge hinsichtlich Umsätzen oder Ergebnissen oder der angeschlossenen Partner vermelden – sind Siemens mit Mindsphere, Bosch mit der IoT Suite, Trumpf mit Axiom oder Klöckner mit Klöckner.i.¹⁰

Eine Auflistung der Plattforminitiativen von 50 deutschen Top-Konzernen finden Sie hier:

www.accenture.de/top500

In der Automobilindustrie ist seit einigen Jahren die Etablierung von Plattformen für das Carsharing im Gange. Daimler ist unter der Marke car2go mit 3810 Fahrzeugen im Markt, BMW verfügt mit DriveNow über eine Flotte von 3100 Pkws.¹¹ Das sind allerdings lediglich 1,4 und 1,2 Prozent des Pkw-Absatzes von Daimler beziehungsweise von BMW in Deutschland.¹² Die deutschen Autohersteller haben die Carsharing-Plattformen vorwiegend als einen zusätzlichen Absatzkanal für ihre Fahrzeuge verstanden. Mehr Fantasien und damit einen deutlich höheren Beitrag zur Marktkapitalisierung schaffen aber offene und unabhängige Plattformen, die die Anbindung zahlreicher und vielfältiger Nutzergruppen und Wettbewerber ermöglichen. Während die Zahl der Kunden deutscher Carsharing-Plattformen weltweit bei 2,4 Millionen (car2go)¹³ und 1 Million (DriveNow)¹⁴ liegt, hat das 2009 gegründete US-Unternehmen Uber bereits 57 Millionen Nutzer weltweit.¹⁵

Neben dem Aufbau von Plattformen bietet die Ergänzung klassischer Produkte um digitale Services weiteres Wachstumspotenzial. Aus dem Zusammenspiel von Produkt und Service resultiert die „Experience“, die Kunden begeistert und bindet und damit zu einem höheren Absatz und höheren Margen beiträgt. Aber auch bei der Gestaltung der Kundenerfahrungen sind US-Unternehmen oftmals weiter als die deutschen Anbieter. Beispiel Autoindustrie: Der Elektroautohersteller Tesla aus Kalifornien kann täglich Software-Updates in ausgelieferte Fahrzeuge einspielen und somit jederzeit eine neue Customer Experience erzeugen.

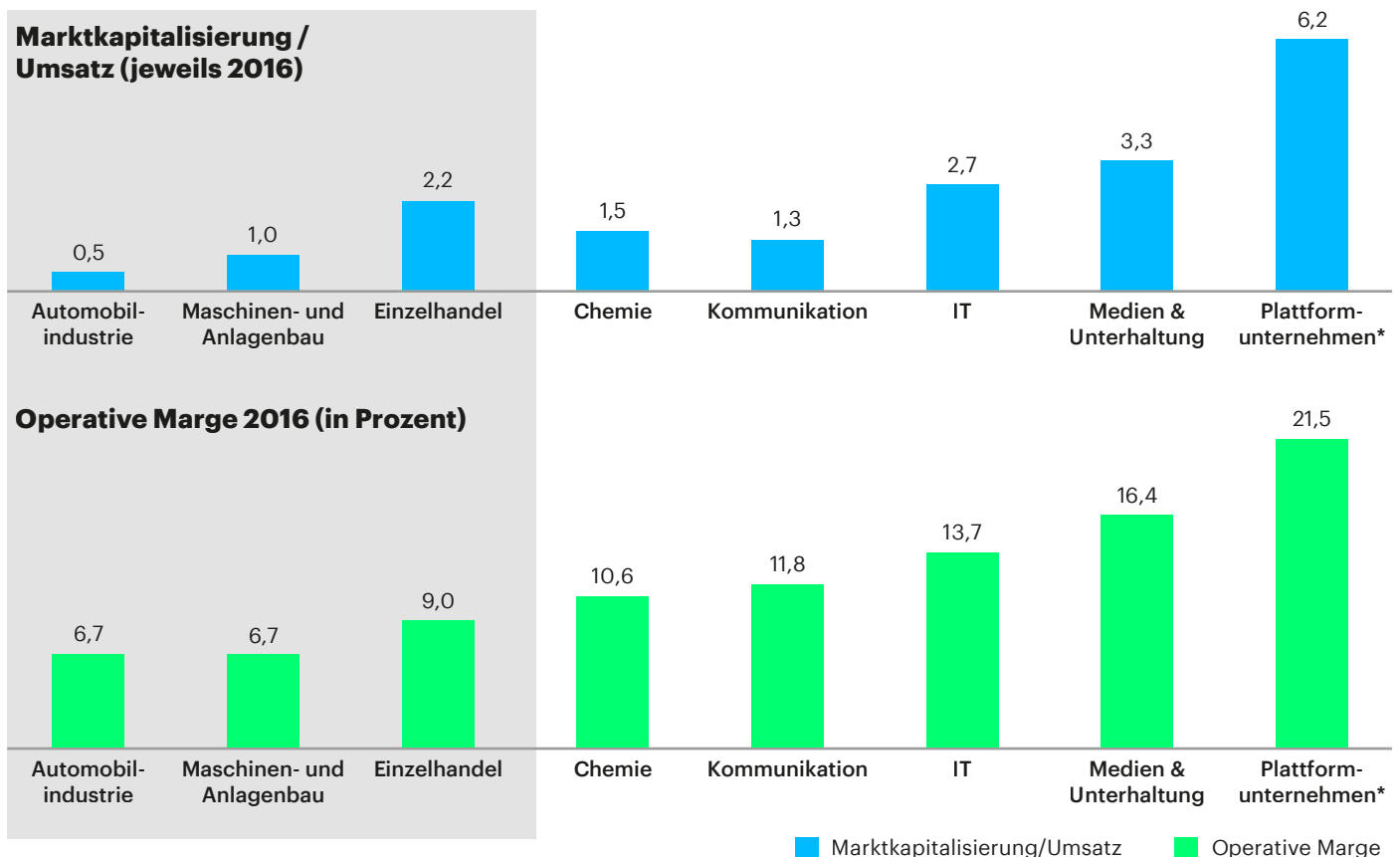
Die Notwendigkeit der Entwicklung von Plattformen sowie der Gestaltung von neuen Kundenerfahrungen auf Basis digitaler Technologien ist in der deutschen Industrie erkannt worden. Schon die Erfolge der Internetunternehmen aus den USA wie Google, Apple, Facebook oder Amazon (GAFA) hinsichtlich der Marktkapitalisierung zeigen, welche Effekte sich daraus ergeben können und

dass die Börse die Zukunft der Plattformunternehmen deutlich höher bewertet als die der klassischen Industrieunternehmen. Auch bei der Marge und beim Umsatzwachstum bleibt beispielsweise die deutsche Leitindustrie, der Automobilbau, deutlich hinter Plattformunternehmen zurück.

An der Börse werden die Unternehmen, die innerhalb der Top500 das Umsatzwachstum tragen, schwach bewertet. Die Automobilindustrie, der Einzelhandel sowie der Maschinen- und Anlagenbau haben im Jahr 2016 stolze 40,8 Milliarden Euro zum gesamten Umsatzwachstum der Top500 beigesteuert, im Jahr 2015 sogar 99,1 Milliarden.¹⁶

Die deutsche Industrie braucht daher dringend Wachstumsperspektiven und höhere Gewinne. Die durchschnittliche EBIT-Marge der Top500 ist in den vergangenen Jahren zurückgegangen. Lag sie 2012 noch bei 6,5 Prozent, so waren es 2016 nur noch 6 Prozent.¹⁷

Plattformunternehmen erzielen eine höhere Bewertung sowie eine höhere operative Marge



* u. a. Alphabet, Amazon, Facebook, Apple

Quelle: Accenture Research, Capital IQ, Unternehmensangaben

Ein hoher Margendruck besteht beispielsweise in der Autoindustrie. Gegenüber 2015 fiel die EBIT-Marge 2016 deutlich zurück. Die Marge liegt nun unterhalb des Fünf-Jahres-Durchschnitts.

Für eine Verbesserung der Profitabilität sind digitale Geschäftsmodelle notwendig, die in den Top500 aber noch keine wesentliche Rolle spielen. Ohne Erfolge beim Plattformaufbau und der Entwicklung neuer Kundenerfahrungen droht den Top500 das Herausfallen aus dem Innovationszyklus. Wenn die entscheidenden Marktpositionen nicht dauerhaft an den Top500-Unternehmen vorbei vergeben werden sollen, müssen die folgenden Handlungsoptionen beachtet werden:

Höhere Erträge aus Services

Bislang werden unzureichende Fortschritte bei der Monetarisierung der digitalen Geschäftsmodelle erzielt. In Zukunft werden sich die Gewinnmargen verlagern – weg vom Produkt, hin zur Dienstleistung. Die Top500 müssen lernen, wie sie höhere Umsätze und Gewinne aus Services generieren. Das Erlös- und Erfolgsmodell der Zukunft heißt: Plattformen + Services.

Führungsanspruch behaupten

Die Top500 verdanken ihren bisherigen Erfolg oftmals den führenden Positionen auf den Weltmärkten. Wenn aber Wettbewerber den Wettlauf um den Aufbau dominanter Plattformen gewinnen, wird den großen deutschen Konzernen die Marktmacht fehlen, um wieder höhere Margen zu erzielen.

Mehr Tempo

Auch im Business-to-Business, wo die großen Chancen der Top500 beim Aufbau von Plattformen liegen, ist die Geschwindigkeit bei der Entwicklung und Etablierung der Plattformen international hoch. Mit dem zunehmenden Einsatz von künstlicher Intelligenz werden die Dominanz der digitalen Champions und das Tempo der Entwicklung von Plattformen und digitalen Services weiter steigen. Hier müssen die Top500-Konzerne agiler werden.

Transparenteres Reporting

Höchst selten sind in den Geschäftsberichten der Top500 separate Zahlen für digitale Geschäftsmodelle ausgewiesen. Mehr Transparenz im Reporting würde aber einen Erfolgsdruck auslösen, der die digitale Transformation beschleunigt. So wird die finanzielle Berichterstattung zur Grundlage für den nötigen Mut zur digitalen Neuausrichtung.

Anpassung der Konzernstruktur und -kultur

Freiraum für kreativere Entscheidungen und agilere Entwicklungen von Geschäftsmodellen verschaffen sich Top500-Konzerne mit dem Umbau ihrer Strukturen. Der Automobilzulieferer Schaeffler beispielsweise schafft innerhalb einer neuen Drei-Sparten-Organisation einen eigenen Unternehmensbereich E-Mobilität.

THESE 3

EU-REGULIERUNG SCHWÄCHT GRUNDLAGEN FÜR INNOVATION

Die Gesetzgebung in der Europäischen Union stellt sich nicht ausreichend auf den Wandel der geopolitischen Rahmenbedingungen ein und behindert Unternehmen in der Wahrnehmung ihrer digitalen Wachstumschancen. Ein Beispiel ist die Datenschutz-Grundverordnung. Sie wird es europäischen Unternehmen erschweren, dominante Plattformen am Markt zu etablieren.

Accenture hat 2017 die Studie „Deutschlands Top500 – Globales Wachstum in Zeiten der Renationalisierung“ herausgegeben. Darin wurden mögliche Auswirkungen des weltweiten Trends zu protektionistischer Gesetzgebung beleuchtet. Eine besondere Beachtung fanden in der Studie die Handlungen und Ankündigungen der wichtigen Handelspartner USA und China. Jüngstes Beispiel ist die US-Steuerreform. So bedeutet die Herabsetzung des Steuersatzes eine wesentliche Entlastung für US-Unternehmen. Für deutsche Konzerne bestehen nunmehr allerdings auch deutliche Anreize, Produktionsstandorte auszubauen und höhere Gewinne in den USA auszuweisen. Darüber hinaus sichern viele Regierungen mit Gesetzen und Verordnungen die eigene Wirtschaft ab. Die Zahl der Maßnahmen von

G-20-Mitgliedsländern, die den Welthandel einschränken, hat sich in den Jahren 2010 bis 2016 von 324 auf 1263 fast vervierfacht.¹⁸

Europa ist in diesem Spiel keineswegs ein Außenseiter. Auch aus Brüssel kommen Gesetze, die Aktivitäten von Wettbewerbern aus fremden Ländern erschweren – so zum Beispiel die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO). Die Tendenz zu mehr Datenschutzgesetzen hat zu einer Fragmentierung geführt. So hat sich die Zahl der Länder mit Datenschutzgesetzen zwischen 1995 und 2015 von 34 auf 109 mehr als verdreifacht.¹⁹

Jedoch droht die Regulierung der Europäischen Union mit der DS-GVO zunehmend auch zum Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen zu werden. In der DS-GVO werden die Rechtsgrundlagen der Datenverarbeitung, der Rechte der Betroffenen und die Pflichten der Verantwortlichen geregelt. Unternehmen, die persönliche Daten ihrer Nutzer verarbeiten wollen, müssen sich eine ausdrückliche Zustimmung einholen. Unterbleibt dies, drohen drakonische Strafen von bis zu vier Prozent des Jahresumsatzes. Schon heute zeichnet sich eine erhebliche Rechtsunsicherheit ab. Laut einer Umfrage des Digitalverbandes Bitkom glauben 57 Prozent der Unternehmen, dass die DS-GVO kurzfristig zu mehr Rechts-

EU DS-GVO geht mit erheblicher Unsicherheit für deutsche Unternehmen einher
Zuversicht und Skepsis halten sich bei der DS-GVO die Waage

Die Datenschutzverordnung ...

... wird langfristig zu mehr Rechtsunsicherheit führen	60 %	... wird kurzfristig zu mehr Rechtsunsicherheit führen	57 %
... wird zu einheitlicheren Wettbewerbsbedingungen in der EU führen	57 %	... wird zahlreiche unserer Geschäftsprozesse komplizierter machen	42 %
... wird weltweit Maßstäbe für den Umgang mit personenbezogenen Daten setzen	51 %	... wird Innovationen in der EU bremsen	36 %
... bringt unserem Unternehmen Vorteile	39 %	... ist ein Wettbewerbsnachteil für europäische Unternehmen	23 %
... ist ein Wettbewerbsvorteil für europäische Unternehmen	38 %	... stellt eine Gefahr für unsere Geschäftstätigkeit dar	14 %

Quelle: Accenture Research, Bitkom

unsicherheit führen wird. Zudem meinen 42 Prozent, dass die Verordnung viele Geschäftsprozesse komplizierter machen wird.

Damit droht Europa ein schwieriger Standort für Plattformunternehmen zu werden. Denn der Aufbau einer dominanten Plattform lebt von der massenhaften Verarbeitung von Daten. Europäische Unternehmen werden entweder im Wettbewerb benachteiligt oder sie siedeln entsprechende Aktivitäten in anderen Märkten an.

Beispielsweise im Gesundheitssektor kann das erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklung der europäischen Innovationsstandorte haben. Die Arbeit mit Patientendaten ist ein bedeutender Faktor bei der Erforschung neuer Wirkstoffe, Therapie- oder Diagnostikverfahren. Nach der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung muss jeder einzelne Patient, der Informationen herausgegeben hat, erneut seine Zustimmung geben, wenn die Daten für neue medizinische Zwecke verwendet werden sollen. Daran ändert sich auch nichts, wenn die Daten pseudonymisiert verwendet werden.

Doch Forschungserfolge werden künftig immer stärker an die Analyse von gigantischen und wachsenden Datenmengen gebunden sein. Weil der Aufwand dafür in der EU zu groß ist und zudem Unternehmen das Risiko hoher Strafzahlungen minimieren werden, droht der Abgang forschender Konzerne in andere Staaten mit weniger strenger Regulierung – zum Beispiel in die USA.

Die Gefahr, dass datenbasierte Geschäftsmodelle auch in anderen Branchen wegbrechen oder gar nicht erst entstehen, ist groß. Die Abwanderung von Forschung und Entwicklung in innovationsfreundliche Staaten könnte generell durch die DS-GVO forciert werden. Auch könnte der laxere Datenschutz von vornherein zu einem Wettbewerbsvorteil von Konzernen aus anderen Teilen der Welt werden.

Für die deutschen Top500 resultiert in jedem Fall eine große Herausforderung aus der EU-Gesetzgebung. Sie müssen ohnehin im Zuge einer drohenden Renationalisierung mit Einschränkungen durch eine wettbewerbs-einschränkende Gesetzgebung in anderen Staaten rechnen und nun auch noch den Heimatmarkt in dieser Hinsicht im Blick behalten.

Als Ausweg bleiben die folgenden Maßnahmen:

- Unternehmen steht der Versuch der Mitgestaltung von Reformen – auch mithilfe von Verbänden – und die frühzeitige Kommunikation mit gesetzgebenden Stellen offen.
- Auf der Ebene der Gesetzgeber sollte so wie die Verfassungskonformität auch die Digitalkonformität geprüft werden. Wünschenswert wäre, dass Maßnahmen, die sich als Hürde für die digitale Transformation und Hemmnis im internationalen Wettbewerb erweisen, unterbleiben.

Die DS-GVO geht mit erheblichen potenziellen Strafen für Unternehmen einher – beispielhaft für die Pharmabranche

Bei pflichtwidrigem Verhalten drohen hohe Nachteile für Unternehmen mit Geschäftstätigkeit in der EU

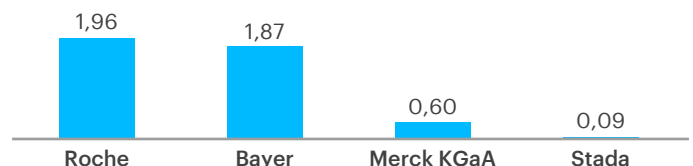
HOHE STRAFZAHLUNGEN

wenn die Umsetzung mangelhaft erfolgt

4% der jährlichen globalen Umsatzerlöse **ODER** **€ 20 M** je nachdem, was höher ist

HÖHE MÖGLICHER STRAFZAHLUNGEN

basierend auf Umsatz in 2016 (in Mrd. Euro)



90%

sehen erhebliche Herausforderungen, die Regelungen der DS-GVO zu erfüllen*

75%

geben an, Probleme bei der zeitlichen Erfüllung der Regulierung zu bekommen*

Quelle: Accenture Research, Capital IQ, Varonis Systems

* Unternehmen aus UK, Frankreich, Deutschland und USA

THESE 4

BUND KANN IMPULSGEBER WERDEN

Die Bundesregierung und öffentliche Verwaltung kann eine Vorreiterrolle einnehmen und als technologieoffener Impulsgeber die Wachstumsstärke der deutschen Top500 deutlich heben.

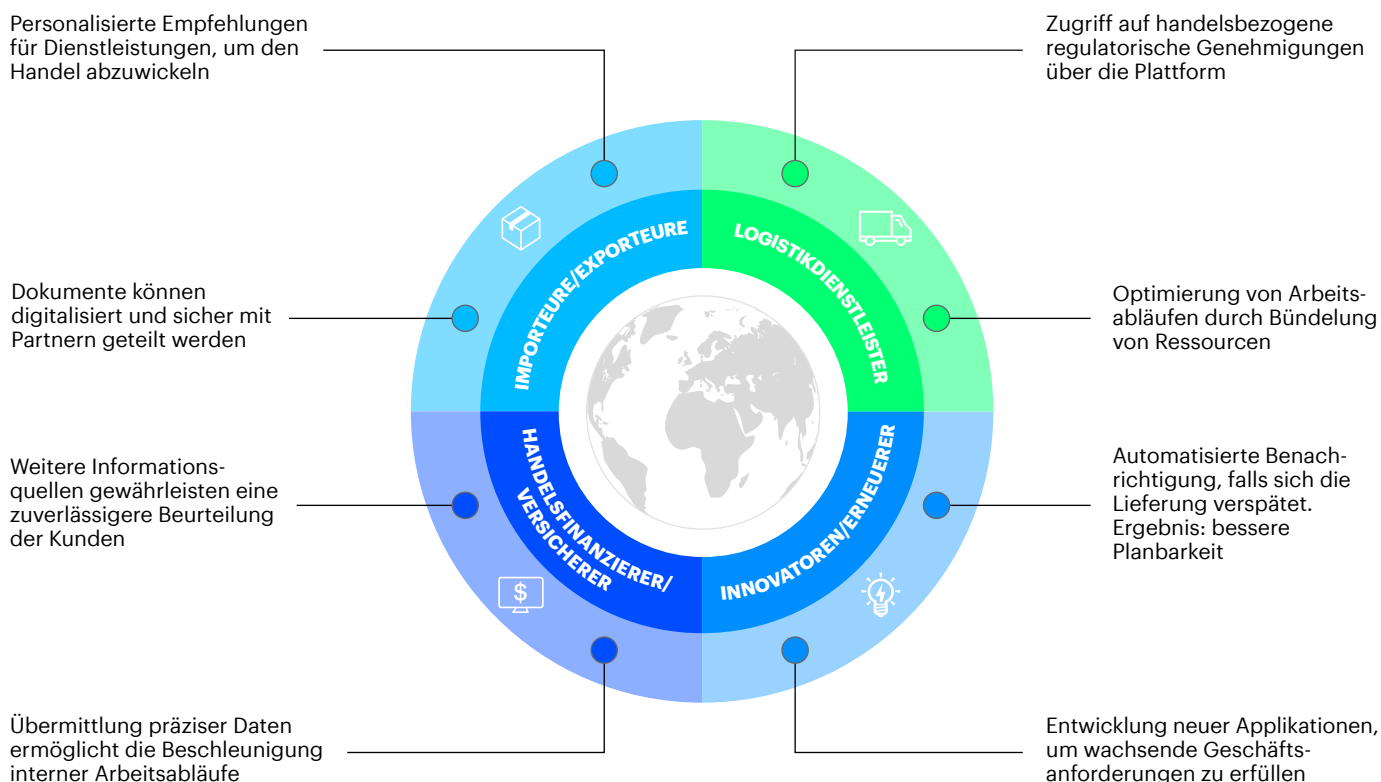
Als Impulsgeber der digitalen Transformation haben die Bundesregierung und die öffentliche Verwaltung bislang wenig Erfolge vorzuweisen. Beim Angebot von digitaler Verwaltung liegt die Bundesrepublik unter den 28 EU-Mitgliedstaaten auf Rang 20.²⁰ In einem Vergleich von zehn Industriestaaten, dem „Government as a Platform (GaaP) Readiness Index“²¹, belegt Deutschland nur Platz neun. Dort, wo die Politik digitale Initiativen begleitet hat, kam das Engagement entweder zu spät oder war unwirksam. Aus Sicht der Top500-Konzerne wäre es wünschenswert, dass die Bundesregierung sich viel stärker zu einem technologieoffenen Impulsgeber wandelt.

Die Gründe der schwachen Positionierung im GaaP Readiness Index sind:

- Das hohe Potenzial aus Fähigkeiten und Infrastruktur schöpft Deutschland nur unzureichend aus.
- Die lange Tradition in der Kooperation zwischen öffentlichem und privatem Sektor wird nicht ausreichend für Technologie- und Plattform-Initiativen genutzt.
- Bis auf wenige Ausnahmen existieren nur sehr beschränkte Kooperationen mit einem Ökosystem aus der Wirtschaft, die auf die Entwicklung innovativer Dienstleistungen im öffentlichen Sektor abzielen.

Wie eine staatliche Plattform-Initiative aussehen kann, macht die Regierung in Singapur vor. Um die Wettbewerbsfähigkeit unter den führenden Handelsplätzen zu verbessern, hat der Stadtstaat die „National Trade Platform“ (NTP) ins Leben gerufen. Die NTP hat das Ziel, die Prozesse im Außenhandel durch digitale Unterstützung effizienter zu gestalten – zum Beispiel durch einen elektronischen Austausch von Handelsdokumenten.

Paradebeispiel für eine staatliche Plattform-Initiative: Singapurs Handelsplattform



Quelle: Zollbehörde Singapur

Von der One-Stop-Information- und Managementplattform profitieren Unternehmen aus dem Handels-, Logistik- und Finanzierungssektor.

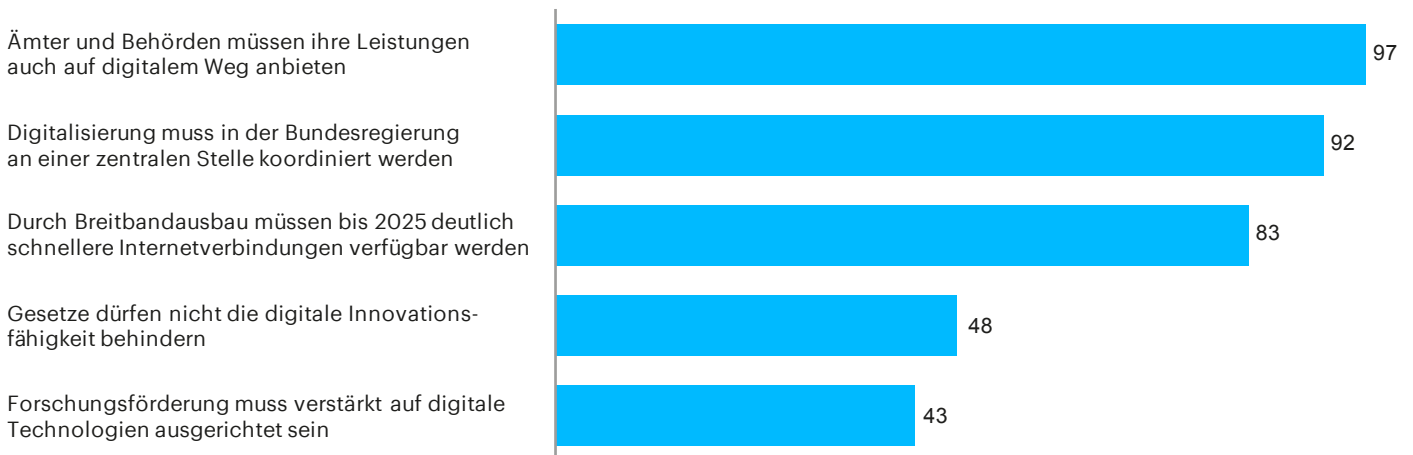
Auch in Deutschland wünschen sich Unternehmen mehr Initiative von der Bundesregierung. Laut einer Bitkom-Umfrage aus dem November 2017 fordern 85 Prozent der Unternehmen, dass die Digitalisierung zu einem Top-Thema der Politik werden muss. Gleichzeitig glaubt jeder Zweite der Befragten (53 Prozent), dass der Politik immer noch das Verständnis für die Digitalisierung fehlt. Die umfassende Digitalisierung von Ämtern und Behörden gehört für fast alle (97 Prozent) ganz oben auf eine neue Digital-Agenda.²²

Daraus und aus internationalen Beispielen wie Singapurs Handelsplattform lässt sich ein Forderungskatalog an die deutsche Politik ableiten, damit die Plattformentwicklung auch hierzulande stärker vorangetrieben wird:

- Die Politik muss sich stärker als visionärer Unternehmer sehen, der frühzeitig digitale Potenziale erkennt. Das kann sichtbar werden, indem der Staat selbst Plattformen rund um öffentliche Services aufbaut.
- Die vorrangige Rolle der Regierung sollte die des aktiven Initiators und Gestalters sein. So könnte der Staat Daten öffentlich machen, die von Unternehmen als Basis für digitale Services verwendet werden.
- Im Rahmen der Industriepolitik sollte die Bundesregierung mit mehr Nachdruck für günstige Startbedingungen in die digitale Transformation sorgen. Ein Instrument dafür können auch finanzielle Hilfen sein, die junge Plattformunternehmen bei der Skalierung unterstützen.

Die Politik muss bei der Digitalisierung deutlich stärker als bislang handeln

Inwieweit stimmen deutsche Unternehmen den folgenden Aussagen zu (in Prozent)



Quelle: Accenture Research, Bitkom

FAZIT

Aus den vorgenannten vier Thesen lassen sich sechs Handlungsfelder ableiten, in denen Wirtschaft und Politik die Voraussetzungen für neues Wachstum schaffen können. Diese sind:

1. DIGITALE KUNDENERLEBNISSE SCHAFFEN

Zu den Kernaufgaben der digitalen Transformation gehört es, moderne Technologien so zu nutzen, dass neue Formen der Kundenbindung entstehen. Die neuen Kundenerlebnisse kommen als Resultat aus Produkt plus digitalen Services zustande. Mit ihnen lassen sich neue Umsätze und höhere Margen generieren. Das erfordert ein neues Denken in der Entwicklung neuer Produkte und Services.

2. OFFENE PLATTFORMEN UND ÖKOSYSTEME BAUEN

Mit Plattformen lassen sich vor allem dann neue Potenziale für Wachstum und Unternehmenswert entfalten, wenn sie als Ökosystem möglichst vielen Nutzergruppen offenstehen und auch Produkte und Leistungen von anderen Unternehmen einbezogen werden. Wer Plattformen in erster Linie als Instrument zur Absatzsteigerung für die eigenen bestehenden Produkte konzipiert, schöpft die Möglichkeiten nicht aus.

3. DIGITALE UMSÄTZE TRANSPARENT MACHEN

Sichtbare Ergebnisse aus digitalen Geschäften beschleunigen die Erfolge der Digitalisierung. Transparenz wird so zum Gradmesser für den digitalen Fortschritt im Unternehmen und damit zum Erfolgsfaktor. Aus den Zahlen lässt sich eine unmissverständliche Botschaft gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden ableiten. Die Digitalisierung hat eine hohe Priorität für die weitere Unternehmensentwicklung.

4. AGILERE UNTERNEHMENS-KULTUR ETABLIEREN

Die Digitalisierung erfordert eine neue Unternehmenskultur, in der deutlich kürzere Zyklen für die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen oder die Realisierung von Projekten etabliert werden. Das gelingt, wenn die Fähigkeiten im agilen Arbeiten stetig verbessert werden. Gleichzeitig empfiehlt sich der Aufbau flexiblerer Organisationsstrukturen.

5. POLITIK UND VERWALTUNG IN DER VORREITERROLLE

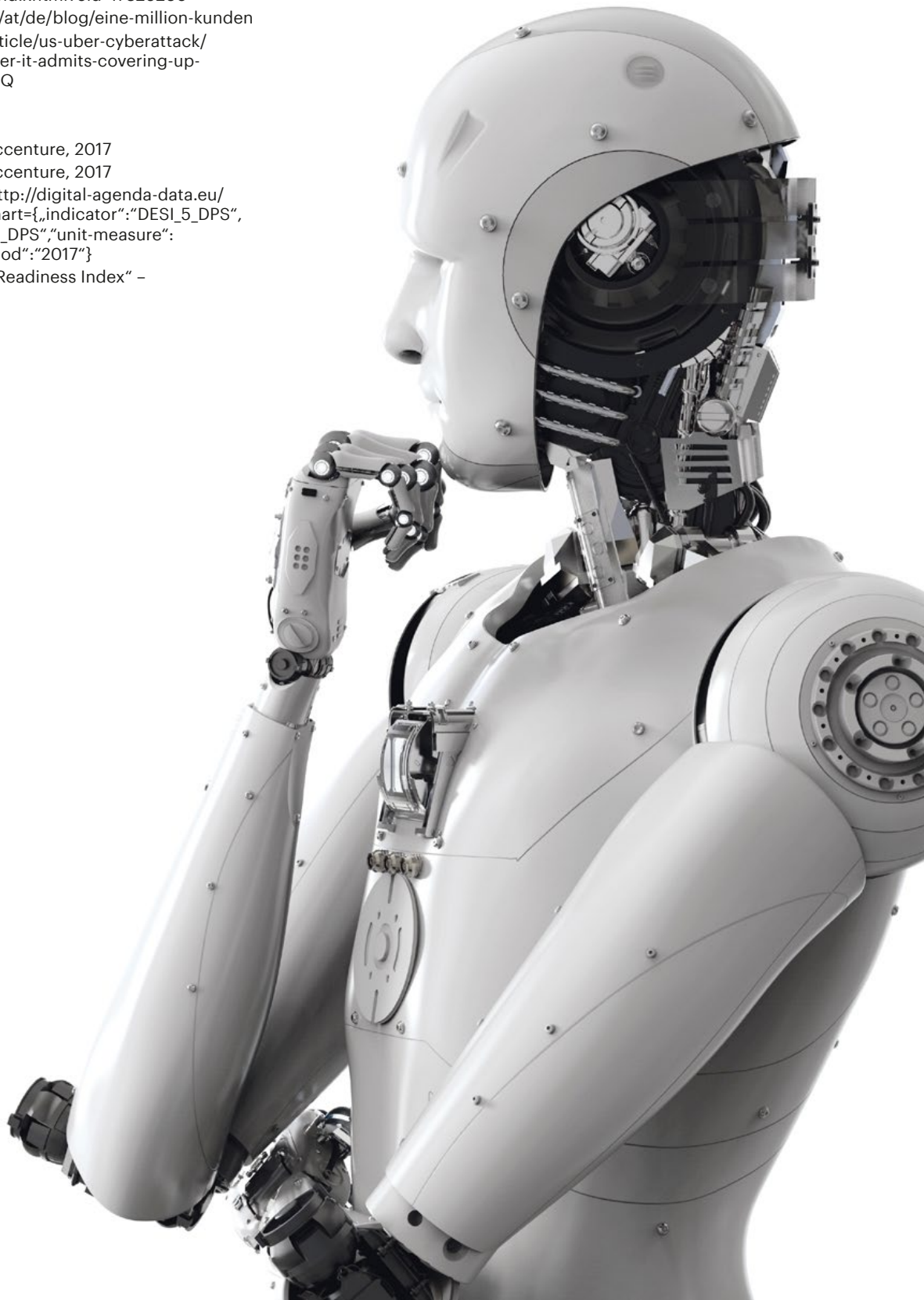
Bisher ist der Staat nicht mit innovativen Lösungen für bürgerfreundliche und effiziente öffentliche Dienstleistungen aufgefallen. Durch den Aufbau einer digitalen Verwaltung kann er eine Vorreiterrolle auf dem Weg in die Digitalisierung einnehmen. Dazu können viele Prozesse automatisiert werden, sodass sich der zeitliche Aufwand von Behördenvorgängen deutlich verringert. Möglich sind auch Plattformen für öffentliche Services.

6. INNOVATIONSFREUNDLICHE GESETZGEBUNG

Bei Reformen der Bundesregierung und der EU-Kommission muss grundsätzlich hinterfragt werden, ob die Innovationsfähigkeit der heimischen Unternehmen gefördert oder behindert wird. Beispiel: die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO). Sollte sich die DS-GVO als Störfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Plattformunternehmen erweisen, ist die Politik gefordert, mit innovationsfördernden Maßnahmen gegenzusteuern.

REFERENZEN

- 1 Accenture Research
- 2 KfW Mittelstandspanel 2017
- 3 Accenture Research
- 4 Berechnungen aus Top500-Daten der WELT
- 5 Accenture Research
- 6 Statistisches Bundesamt
- 7 Statistisches Bundesamt
- 8 Statistisches Bundesamt
- 9 SAP, Zwischenbericht 9M 2017
- 10 Unternehmensberichte
- 11 Statista
- 12 Unternehmensangaben, Statista
- 13 <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Immer-mehr-car2go-Kunden-nutzen-Carsharing-in-Europa-laenderuebergreifend.xhtml?oid=17329260>
- 14 <https://www.drive-now.com/at/de/blog/eine-million-kunden>
- 15 <https://www.reuters.com/article/us-uber-cyberattack/regulators-to-press-uber-after-it-admits-covering-up-data-breach-idUSKBN1DL2UQ>
- 16 Accenture Research
- 17 Accenture Research
- 18 „Digital Fragmentation“ – Accenture, 2017
- 19 „Digital Fragmentation“ – Accenture, 2017
- 20 Europäische Kommission: http://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={„indicator“:„DESI_5_DPS“, „breakdown-group“:„DESI_5_DPS“,„unit-measure“:„pc_DESI_5_DPS“, „time-period“:„2017“}
- 21 „Government as a Platform Readiness Index“ – Accenture, 2017
- 22 Bitkom



ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 425.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern. Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.

KONTAKT

Frank Riemensperger

frank.riemensperger@accenture.com

Peter Pfannes

peter.pfannes@accenture.com

UNTER MITARBEIT VON

Accenture Research

Stefan Bongardt

stefan.bongardt@accenture.com

