

LANDTAG  
NORDRHEIN-WESTFALEN  
17. WAHLPERIODE

**STELLUNGNAHME**  
**17/1240**

A40

Prof. Dr. Jürgen Seitz  
Professor für  
Marketing, Medien  
und digitale Wirtschaft

Medienwirtschaft /  
Electronic Media

**Expertenbefragung Enquetekommission Digitale Transformation der Arbeitswelt  
am 15.2.2019 - nominiert als Experte vom Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.**

Stuttgart, 22. Februar 2019

Sehr geehrte Damen und Herren,

beigefügt erhalten sie meine Antworten auf Ihren Fragenkatalog wie zugesagt noch einmal in schriftlicher Form. Für Rückfragen stehe ich jederzeit zur Verfügung.

Viele Grüße aus Stuttgart

Prof. Dr. Jürgen Seitz

**1. Wie sind die Rahmenbedingungen für Unternehmen der digitalen Wirtschaft in NRW zu beurteilen?**

Ich sehe die digitale Transformation als große Herausforderung und sehe den Reifegrad deutscher Unternehmen kritisch. Diese Auffassung wird von erfahrenen Digital-Verantwortlichen deutscher Unternehmen geteilt. (Seitz & Burosch, 2018).

Die Transformation betrifft Industrie-Unternehmen auf breiter Front, hervorzuheben sind dabei (1) Verändertes Kundenverhalten, (2) Neue, meist globale Mitbewerber, (3) die gestiegene Bedeutung von Daten und deren Verarbeitung, (4) neue Rahmenbedingungen im Bereich digitaler Produktinnovation und die (5) Verschiebung von Wertschöpfung.

Rogers (2016) hat die Herausforderungen in nachfolgender Matrix zusammengefasst:

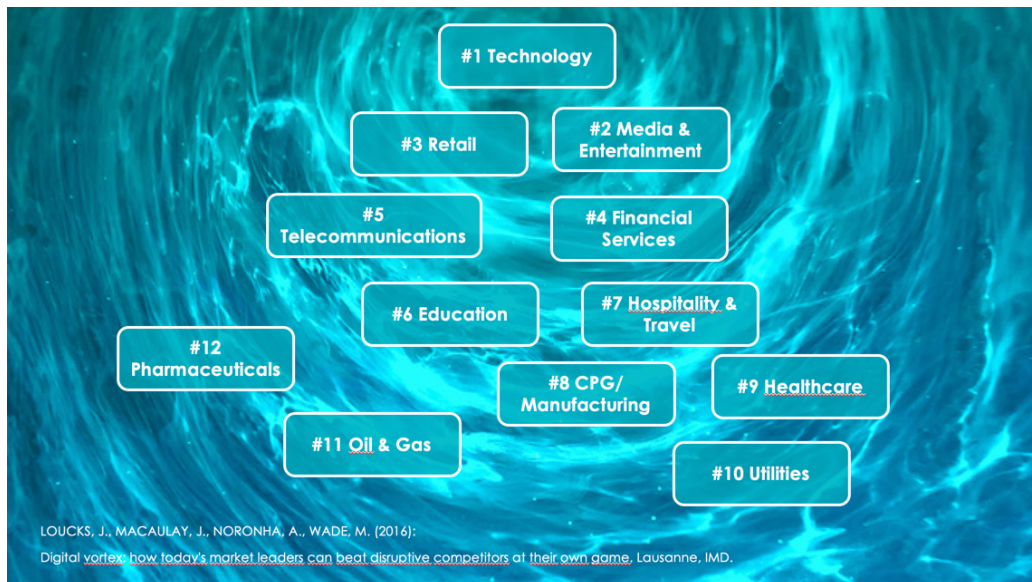
DOMAINS	STRATEGIC THEMES	KEY CONCEPTS
Customers	Harvest customer networks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinvented marketing funnel</li> <li>• Path to purchase</li> <li>• Core behaviors of customer networks</li> </ul>
Competition	Build platforms, not just products	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platform business models</li> <li>• (in)direct network effects</li> <li>• (dis)intermediation</li> <li>• Competitive value chains</li> </ul>
Data	Turn data into assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Templates of data value</li> <li>• Drivers of big data</li> <li>• Data-driven decision making</li> </ul>
Innovation	Innovate by rapid experimentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergent experimentation</li> <li>• Convergent experimentation</li> <li>• Minimum viable prototype</li> <li>• Paths to scaling up</li> </ul>
Value	Adapt your value proposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepts of market value</li> <li>• Paths out of a declining market</li> <li>• Steps to value proposition evolution</li> </ul>

Es fehlt teilweise noch an Problembewusstsein in der Industrie und es erscheint besonders problematisch, dass sie viele Unternehmen mit der Problemlösung schwertun:

- 1) Es fehlt oft an geeigneten Lösungsansätzen
- 2) Die Skalierung der Gegenmaßnahmen ist oftmals zu klein
- 3) Maßnahmen kommen oft zu spät

Der Umfang der Herausforderung ist Branchenabhängig, es ist aber von einer Erhöhung der Konsequenzen für Deutschland und NRW auszugehen, da Transformation nicht länger nur technologieorientierte Unternehmen, die Medien oder den Handel betrifft. Vermehrt werden neue Industrien betroffen wie z.B. Telekommunikation, Finanzen oder Bildung.

Louks et. Al (2016) haben eine Abschätzung zur Geschwindigkeit der Digitalisierung nach Branchen in Ihrem Digital Vortex Model vorgenommen:



**2. Welche Konzepte nutzen etablierte/industriell geprägte Unternehmen gegenwärtig bereits und welche darüber hinaus gehenden Ansätze gibt es für etablierte/industriell geprägte Unternehmen, um von der digitalen Transformation zu profitieren? Welche Anpassungen der Unternehmen an die Arbeitswelt ergeben sich daraus?**

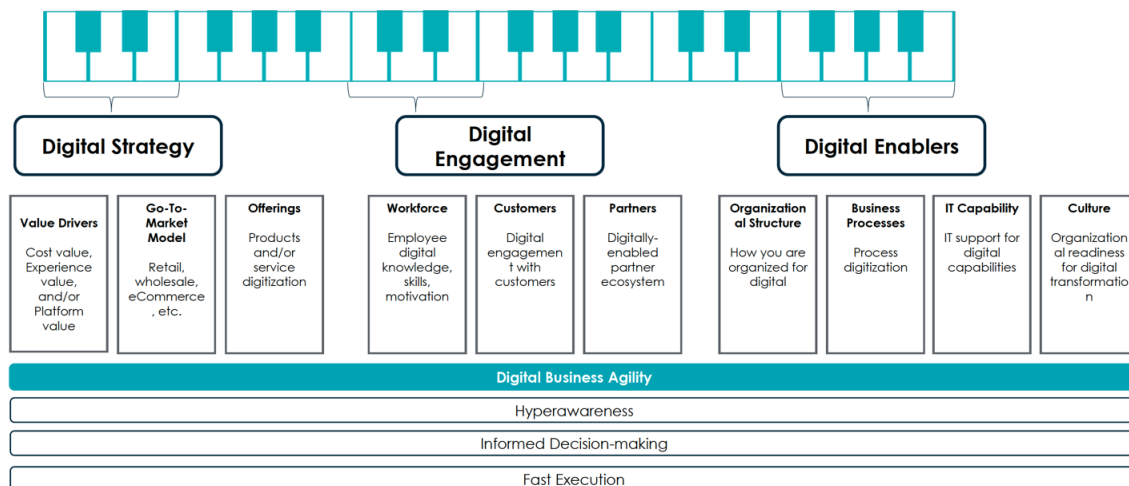
In unserer Digital Value Creation Forschung (Seitz & Burosch, 2018) wurden von Digital-Experten deutscher Unternehmen vier wesentliche Handlungsfelder genannt, in denen eine Vielzahl von Initiativen aufgezeigt wurden (siehe nächste Seite).



Ähnliche Komplexität wurde auch von vorangegangenen Studien (Louks et. al, 2016) von Forscher der IMD in Lausanne identifiziert (siehe nächste Seite).

Für die Arbeitswelt ist aufgrund des Umfangs der Veränderungen und des übergreifenden Charakters der Veränderung auf breiter Front von Veränderungen auszugehen. Dabei sind insbesondere sich wandelnde Aufgabengebiete von hoher Bedeutung.

## DIGITIZATION PIANO



LOUCKS, J., MACAULAY, J., NORONHA, A., WADE, M. (2016).

Digital vortex: how today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game. Lausanne, IMD.

### **3. Mit welchen Herausforderungen sehen sich etablierte Unternehmen in Nordrhein-Westfalen bei der Umsetzung von digitalen Transformationsprozessen konfrontiert? Inwiefern kann die Landespolitik Unternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen.**

Digitale Transformation ist für die Unternehmen herausfordernd, da

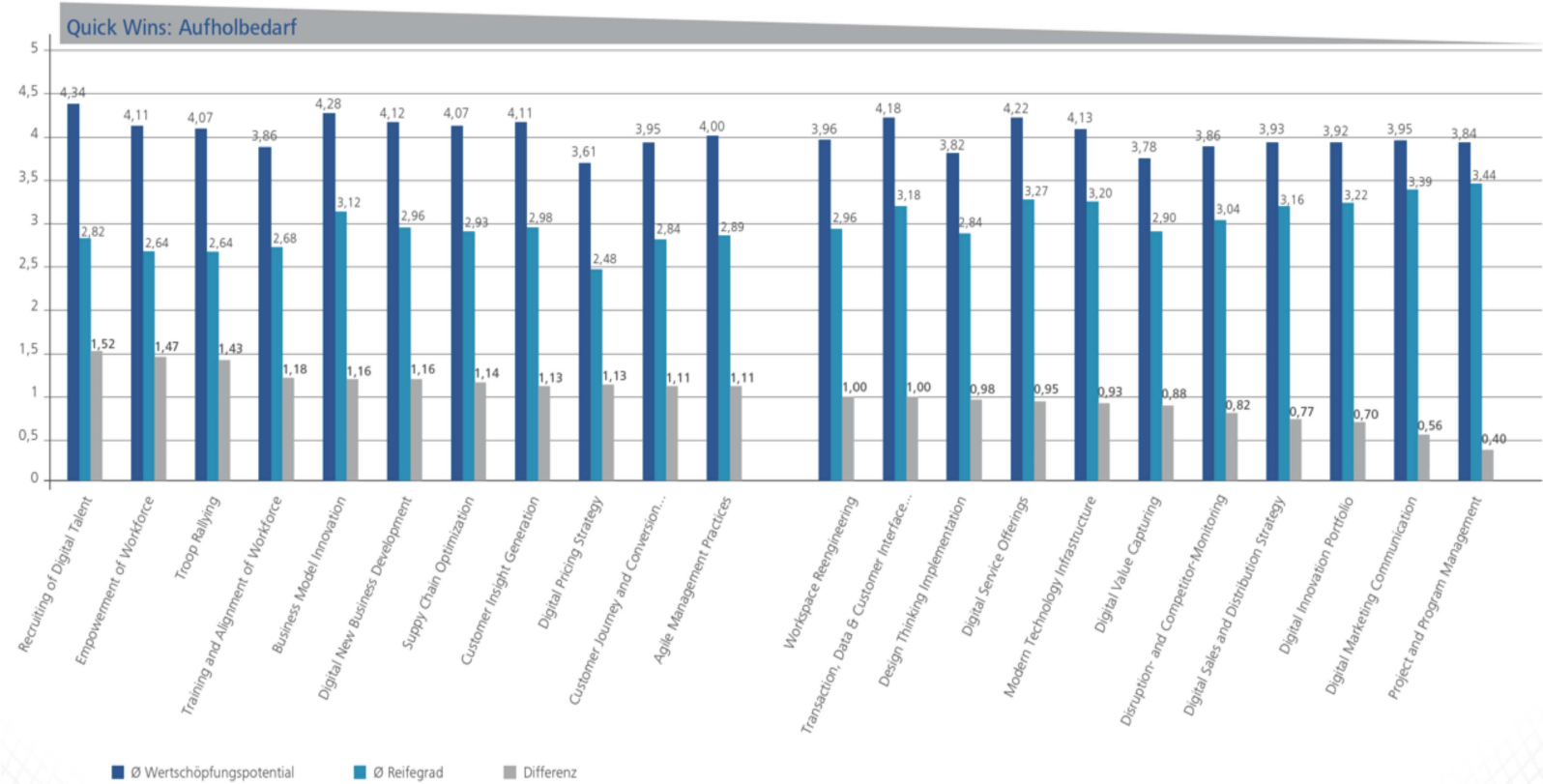
- (1) die Digitalisierung alle Geschäftsbereiche betrifft,
- (2) damit automatisch eine hohe Komplexität verbunden ist
- (3) und gleichzeitig das Damoklesschwert der Disruption für Unsicherheit sorgt.

In der Value Creation Studie (Seitz & Burosch, 2018) haben die Unternehmen die Herausforderungen auch noch einmal priorisiert. Umseitig finden sie die Initiativen mit

- (1) dem jeweiligen Wertschöpfungspotenzial
- (2) dem Reifegrad
- (3) und der Differenz als Indikator für den Aufholbedarf und Indikator für potenzielle Quick-Wins.

Die gesamte Studie kann unter [www.digitalvalueinsights.de](http://www.digitalvalueinsights.de) abgerufen werden.

Wertschöpfungspotential & Digitaler Reifegrad: GAP



Als wesentliche Herausforderungen, bei denen Unternehmen unterstützt werden sollen, können folgende Bereiche aufgeführt werden:

<b>1) Maßnahmen, welche die Gewinnung digitaler Talente und die Weiterbildung der bestehenden Mitarbeiter fördern.</b>
<b>2) Förderung von Initiativen im Bereich neuer digitaler Geschäftsmodelle und digitaler Serviceangebot, nicht nur von Technologieinnovation.</b>
<b>3) Erleichterung der Nutzung und Erhebung von Daten bei der Produktentwicklung und in der Forschung.</b>

Die nachfolgenden Fragen zum Bereich Gründerförderung gehören nicht zu meinem Forschungsbereich. Die Antworten sind daher jeweils aus individueller Erfahrung im Umgang mit Gründern abgeleitet. Dieser erfolgte als Investor und Mentor im Rahmen von Entrepreneurship-Programm innerhalb und außerhalb des Hochschulkontext.

***4. Wie sind die bisherigen Maßnahmen des Landes NRW zur Schaffung eines gründerfreundlichen Klimas zu beurteilen? Welche weiteren Maßnahmen sind zur Gründung und zur Unterstützung (kleiner und großer) digitaler Unternehmen zu empfehlen?***

Der globale Charakter von digitaler Innovation erfordert eine global wettbewerbsfähigen Start-up Szene. Es ist fraglich, ob Deutschland über eine solche Szene verfügt. Aus meinen laufenden Studien zum Thema AI-Startups lässt sich z.B. ein Rückstand gegeben über globalen Marktführern wie USA und China, aber auch Israel ableiten.

Die Maßnahmen zur Gründerförderung sollten daher signifikant ausgebaut werden, insbesondere erscheinen mir in der Praxis folgende Bereiche unterentwickelt:

- 1) Nachfolgeprogramme für die Frühphasen-Förderung (z.B. EXIST).

Es kommt in der Praxis oftmals zu einem Abbruch, da die Konzepte nicht in der begrenzten Förderzeit zur Marktreife gebracht werden können. Durch die gestiegene Komplexität digitaler Innovation steigen aber die Innovationshöhen und damit sowohl die benötigte Zeit und das benötigte Kapital. Das Pre-Seed Programm in Baden-Württemberg kann hier einen

Blick wert sein.

## 2) Unterstützung und Anreiz im Bereich Internationalisierung

Viele deutsche Start-ups haben keinen globalen Anspruch. Dies wird aber zunehmend erforderlich, da der Wettbewerb global ist. Programme sind im Gegensatz zu Acceleratoren und Inkubatoren-Programmen noch rar gesät.

Darüber hinaus erscheint die Erhöhung der Zugänglichkeit und der Abbau von Bürokratie gegeben - insbesondere vor dem Hintergrund, dass High-Potential sehr attraktive Angebote aus der Industrie erhalten. Innovationlabs von Großunternehmen, Corporate Start-ups und Beratungsunternehmen bieten aktuell Start-up ähnliches Arbeiten und die „Sicherheit“ eines Angestelltenverhältnisses. Es wird daher schwieriger High-Potentials für echtes Unternehmertum zu begeistern. Entbürokratisierung ist hier ein wichtiger Schritt.

## **5. Wie können Anreize geschaffen werden, damit sich digitale Unternehmen noch stärker in NRW und insbesondere in strukturschwächeren Gegenden ansiedeln?**

Bezüglich Förderung strukturschwacher Gebiete bin ich ebenfalls kein Experte, aber in den Gründungshochburgen wie Berlin beklagen sich Gründer über

- steigende Kosten,
- schwierige Mitarbeitergewinnung
- und hohe Fluktuation

An diesen Feldern kann angesetzt werden. Insbesondere, da Remote Work / Fernarbeit durch technologische Innovation zunehmend produktiver gestaltet werden. In den USA sind im Bereich des Silicon Valley bereits zahlreiche Firmen dazu übergegangen Zweitstandorte an günstigeren Standorten innerhalb der USA aufzubauen.

## **6. Welche Impulse können Start-ups für die digitale Transformation der Arbeitswelt setzen? Was können etablierte Unternehmen von Start-ups lernen?**

An erster Stelle sind hier folgende Bereiche zu nennen:

- Hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Flexibles Arbeiten hinsichtlich Arbeitszeiten und Ausgestaltung der Arbeit
- Iteratives, agiles Vorgehen in der Problemlösung
- Hohe Zielorientierung auf Kunde oder Produkt



**7. Wie können insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen vom Land NRW mit regulatorischen und nicht-regulatorischen Maßnahmen unterstützt werden, damit diese den Prozess der Digitalisierung bewältigen und positiv mitgestalten können?**

Der Mittelstand steht in den bereits genannten 3 Kernbereichen (siehe Frage 3) vor allem im Bereich (1) digitaler Fähigkeiten von Mitarbeitern und der (2) Gewinnung digitaler Talente im Nachteil.

Start-up ist sexy. Konzern ist sicher. Was ist der Mittelstand?

Hier erscheinen folgende Elemente aussichtsreich:

- Zentrale Ausbildungs- und Weiterbildungsprogramme um Skalierungsnachteile gegenüber internationalen Konzernen abzumildern. Vor allem im Bereich digitales Lernen erscheint hier Handlungsbedarf, da vergleichsweise hohe Initial-Investitionen für den Aufbau von Programmen erforderlich sind.
- Stärkung des Images des Deutschen Mittelstandes, um die Attraktivität vor allem bei jungen digitalen Talenten zu erhöhen.
- Unterstützung internationaler Talent-Akquisition, da aktuell eine Verschärfung des Kampfs um Absolventen und digitale Talente zu beobachten ist.

**8. Wie kann die Kooperation/Kollaboration zwischen verschiedenen Unternehmen (Digitalunternehmen und Unternehmen mit Digitalisierungsbedarf) gefördert werden?**

Auch hier bin ich kein Experte, aber mir wird im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit zwischen Digitalunternehmen und Unternehmen mit Digitalisierungsbedarf vor allem der Datenschutz als Hürde genannt. Datenschutz sorgt für Verunsicherung hinsichtlich der Rahmenbedingungen und hohe Aufwände im Setup von Kooperationen. Eine Vereinfachung im Bereich von Produktentwicklungsphasen (Sandboxes) könnte hier helfen.

## Literaturempfehlungen und Quellen

ROGERS, D. L. (2016). The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age. New York, Columbia Business School Publishing.

LOUCKS, J., MACAULAY, J., NORONHA, A., WADE, M. (2016). Digital vortex: how today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game. Lausanne, IMD.

RASKINO, M., & WALLER, G. (2016). Digital to the core: remastering leadership for your industry, your enterprise, and yourself. London, Routledge.

LINZ, C., MÜLLER-STEWENS, G., & ZIMMERMANN, A. (2017). Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World. London, Kogan Page.

SCHRADER, M. (2017). Transformationale Produkte der Code von digitalen Produkten, die unseren Alltag erobern und die Wirtschaft revolutionieren. Hamburg, Next Factory Ottensen.

SEITZ, J. & BUROSCH, A. (2018). Studie Digital Value Creation 2018: Status quo, Initiativen, Potenziale. Köln, Bundesanzeiger Verlag.

SEITZ, J. & BITTNER, P. (2019). Working Paper: Applied AI in German Internet Start-ups (noch nicht publiziert)

MEFFERT, J., MEFFERT, H., & ALICKE, K. (2017). Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die Zukunft führen.

LEE, K. (2018). AI superpowers: China, Silicon Valley, and the new world order.

FORTMANN, H. & KOLOCEK, B (2018). Arbeitswelt der Zukunft: Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8>.

DAUGHERTY, P. (2018). Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Review Press.