



## Zusammenfassung der Studie

# Wachstumspotentiale durch datenbasierte Geschäftsmodelle und Plattformökonomie in der Chemie- und Pharmaindustrie

### Ziel der Studie und methodisches Vorgehen

Um Potenziale und Verbreitung datenbasierter Geschäftsmodelle und insbesondere Plattformen in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie exemplarisch zu erheben, wurden Leitfadeninterviews mit ausgewählten Expert:innen<sup>1</sup> geführt. Interviewt wurden Betriebsräte sowie Vertreter:innen von verschiedenen Chemie- und Pharmaunternehmen sowie Branchenverbänden. Die Ergebnisse wurden durch eine Analyse der Fachliteratur und eine Auswertung quantitativer Befragungen (IAB-Betriebspanel, ZEW Innovationserhebung) ergänzt.

### Geschäftsmodelle und Plattformen

Datenbasierte Geschäftsmodelle generieren Wertschöpfung durch die Auswertung von in der Regel riesigen Mengen an digitalen Informationen (Big Data). Die Verfügbarkeit dieser umfassenden Informationen über Kunden ermöglicht und erfordert eine Verschiebung des Geschäftsfokus – zu auf die Kundenbedürfnisse optimierten Angeboten. Das Wissen über die Kunden wird damit zu einer neuen zentralen Ressource.

Eine besondere Stellung unter den datenbasierten Geschäftsmodellen nehmen Plattformen ein, die häufig die Wettbewerbsbedingungen auf Märkten grundlegend verändern. Während die Gründung eigener Plattformen wenig erfolgsversprechend scheint, wenn das Unternehmen keine strategische (d. h. marktbeeinflussende) Größe hat, ist die breite Präsenz auf anderen Plattformen durchaus von großem Interesse. Den Vorteilen einer größeren Reichweite bei geringeren Einrichtungskosten stehen jedoch Risiken gegenüber: Den Anbietern droht die

Gefahr, Kontakt zu ihren Kunden zu verlieren und letztlich als (austauschbare) Zulieferer Wertschöpfungsanteile zu verlieren, wenn sich Plattformen zwischen Anbieter und Nachfrager drängen und die Kundeninformationen monopolisieren.

### Digitalisierungsstrategie ist notwendig für Wettbewerbsfähigkeit

Alle in der Studie befragten Unternehmen gaben an, eine Digitalisierungsstrategie bzw. konkrete Pläne für Digitalisierungsvorhaben zu verfolgen, da sie es als notwendig einschätzen, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, um dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können. Dabei werden neue Geschäftsmodelle als wichtiger Baustein gesehen. Gleichzeitig wurde dies als sehr herausfordernd wahrgenommen, da es bei der Implementierung von neuen Geschäftsmodellen (anders als bei der Prozessoptimierung) deutlich mehr offene Fragen und Unsicherheiten gäbe. Als Engpass wird häufig die Umsetzung der entsprechenden Strategie in konkrete Projekte genannt.

Viele Firmen haben für sich festgestellt, dass die Kultur eines traditionellen produzierenden Unternehmens dem offenen und risikofreudigen Klima, dass für Innovation durch Geschäftsmodelle benötigt wird, basierend auf disruptiver Technologie nicht zuträglich ist. Deshalb greifen einige bei der Erkundung innovativer Produkt- und Geschäftsideen auf Start-ups zurück. Dort erleichtern flachere Hierarchien und anderer Anreizsysteme die Entwicklungen und Umsetzung datenbasierter Innovationen.

<sup>1</sup> In diesem Papier wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum häufig verwendet. Diese Form bezieht sich zugleich auf weibliche oder andere Geschlechteridentitäten, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

### Potential datenbasierter Geschäftsmodelle

Im B2C-Bereich ist die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle weiter fortgeschritten als im B2B-Geschäft,<sup>2</sup> etwa bei Reinigungs- und Pflegemitteln, Kosmetika oder im Gesundheitssektor. Aber auch im B2B-Geschäft sind neue Ansätze zu verzeichnen. So überlegen einige der befragten Firmen, über die Verarbeitung und verständliche Aufbereitung von Laboraten für Kunden neue Geschäftsmodelle zu generieren. In einigen Unternehmen hat zudem die Implementierung neuer, digital gestützter Produktionstechnologien, wie zum Beispiel 3D-Druck, teils zu neuen Geschäftsmodellen geführt, selbst wenn es sich gemessen am Umsatz in der Regel noch um Nischenprodukte handelt.

Größte Potenziale und Disruptionen werden im Bereich Marketing/Vertrieb gesehen. Durch die Verbreitung internetfähiger mobiler Endgeräte verändern sich Kommunikations- und Konsumverhalten nachhaltig und damit auch die Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen. Einkäufer erwarten zunehmend, relevante Informationen online zu erhalten und Geschäfte online tätigen zu können, das auf möglichst intuitive und reibungslose Art und Weise. Entsprechend bieten immer mehr Chemie- und Pharmafirmen ihre Produkte auch online an bzw. sind dabei entsprechende Plattformen zu entwickeln.

### Plattformökonomie weniger bedeutend

Die Plattformökonomie spielt für die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie aktuell eine eher geringe Rolle und beschränkt sich zumindest im B2B-Geschäft auf branchenspezifische Plattformen. Auch wenn die meisten Unternehmen mittlerweile eigene Online-Shops betreiben bzw. aufbauen wollen und zusätzlich auch auf ausgewählten fremden Plattformen präsent sind, gehen sie in der Regel davon aus, dass sich die Wettbewerbsbedingungen zumindest für spezialisierte Hersteller aus der Chemie- und Pharmaindustrie durch Plattformen und Onlinehandel allgemein auf absehbare Zeit nicht grundsätzlich ändern werden. Anders sieht es für Chemikalienhändler oder Chemiedienstleister aus. Alle in der Studie befragten Experten aus diesen Branchen sehen die Notwendigkeit, die Kundenbindung durch datenbasierte Geschäftsmodelle und zusätzliche Dienstleistungen zu stärken, um an der Spitze der Wertschöpfungskette zu bleiben und so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Ein Blick in das IAB-Betriebspanel 2017 zeigt, dass die Chemie- und Pharmaindustrie im Vergleich zum Rest des produzierenden Gewerbes eher mäßig digitalisiert war und schwerpunktmäßig mehr auf Prozessoptimierung als auf die Erkundung neuer Geschäftsmodelle setzte. Aktuelle Studien und auch die in der vorliegenden Studie durchgeführte Experteninterviews zeigen jedoch, dass es eine Reihe vielversprechender Ansätze für datenbasierte Geschäftsmodelle in der Chemie- und Pharmaindustrie gibt, deren Umsetzung bisher noch unterschiedlich weit fortgeschritten ist, von denen zumindest einige jedoch künftig sicher mehr Beachtung finden werden.

---

<sup>2</sup> B2C business to customer, B2B business to business.

• • • [Die vollständige Version der Studie finden Sie auf unserer Homepage www.arbeit-umwelt.de](http://www.arbeit-umwelt.de) • • •