

Digitale Zukunftsfähigkeit

Wie wappnen sich Unternehmen für die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung?

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Executive Summary	2
1. Ausgangslage	5
1.1. Herausforderungen und Wachstumschancen	5
1.2. Schlüsselfaktor Digitalisierung	7
1.3. Digitale Zukunftsfähigkeit durch Transformation	9
2. Haben sich Schweizer Unternehmen für die Zukunft transformiert?	11
2.1. Organisation	11
2.2. Kultur	15
2.3. Mitarbeiter	19
2.4. Digitales Umfeld	23
3. Checklisten für die Transformation von Schweizer Unternehmen	27
Fussnotenverzeichnis	32
Ansprechpartner	33

Über die Studie

Von September bis November 2016 wurden 50 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und im Konsum- und Industriegüterbereich befragt, betreffend Ausrichtung und Transformation in die digitale Zukunft und welche digitalen Ansätze und Strategien sie erfolgreich angehen. Daneben wurden bis Februar 2017 in 18 persönlichen Interviews mit CEOs, CFOs und Verwaltungsratspräsidenten die Charakteristika betreffend erfolgreicher Organisationsstrukturen, Veränderungen und Anpassungen in der Unternehmenskultur, sowie ihrer Massnahmen mit Blick auf Unternehmensleitung und Hinführung der Mitarbeitenden auf das neue digitale Umfeld identifiziert, um künftig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unter den Interviewteilnehmern befanden sich ALUWAG, AMAG, Archroma, Caterpillar, Comet Group, Conzetta, Eaton, Georg Fischer, Givaudan, Loeb, Migros-Genossenschafts-Bund, OC Oerlikon, Panalpina, Plaston, Schmolz+Bickenbach, SIHL, Siemens Schweiz und Sulzer.

Die Studie enthält auch einige Resultate der Deloitte Umfrage zu den Herausforderungen und Wachstumschancen von Schweizer Industrieunternehmen, die in 2015 bei 393 Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie durchgeführt wurde.

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Die vorliegende Studie *Digitale Zukunftsfähigkeit* befasst sich mit den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung und eröffnet Handlungsoptionen für Geschäftsleitungen. Die der Studie zugrundeliegende Analyse spiegelt die aktuelle **Bereitschaft der Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie für die digitale Zukunft**. Sie setzt unsere letztjährige Studie *Wachstumschancen – Strategien für Schweizer Industrieunternehmen* fort, die verschiedene Wachstumsstrategien definierte, u.a. Kundeneinbindung, global Gehen, neue Dienstleistungen, Innovation, M&A und operative Exzellenz. Im Fokus der diesjährigen Studie stehen die Fitness des Werkplatzes für das digitale Zeitalter, benötigte Schlüsselfähigkeiten sowie die benötigten Transformationen im Unternehmen.

In persönlichen Interviews mit Verwaltungsräten und Topmanagement von Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie haben wir gemeinsam die besten Organisationsstrukturen, Unternehmenskulturen, Mitarbeiterdimensionen und digitalen Umfeldler identifiziert, um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein.

Die Studie *Digitale Zukunftsfähigkeit* zeigt, wie folgende Schlüsselthemen von erfolgreichen Unternehmen angegangen werden:

- Neue Geschäftsfelder, Corporate Venturing und Geschäftsmodelle
- Innovation über das Produkt hinaus und kontinuierliches Experimentieren
- Mitarbeitermotivation und skalierbares Lernen
- Idealer Mitarbeitermix und Neugestaltung des Arbeitsplatzes
- Richtige digitale Infrastruktur und Nutzung exponentieller Technologien

Wir hoffen, dass diese Studie auch in Ihrem Unternehmen einen wichtigen Diskussionsbeitrag liefert und Sie dabei unterstützt, für das digitale Zeitalter gewappnet zu sein.

Wir bedanken uns herzlich für die wertvollen Beiträge aller Interviewteilnehmer sowie den Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns wie immer über ein direktes Feedback und Anregungen.

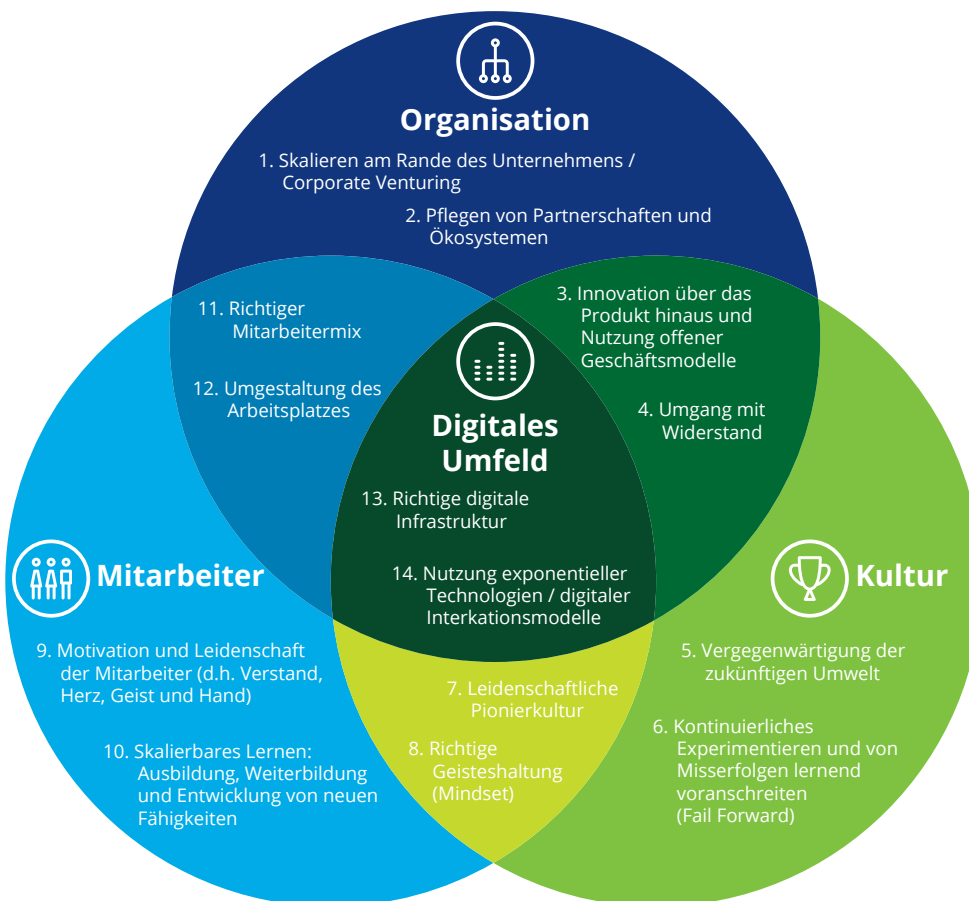
Dr. Ralf C. Schlaepfer
Managing Partner
Mitglied Global Consumer & Industrial
Products Executive Council
Deloitte AG

Konstantin von Radowitz
Partner
Leiter Consumer & Industrial
Products Schweiz
Deloitte AG

Executive Summary

Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie müssen wettbewerbs- und zukunftsfähig bleiben, aktuelle ökonomische, technologische, politische/regulatorische und soziale Herausforderungen meistern sowie neue Wachstumschancen und die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Um dies zu erreichen, müssen transformative Anpassungen in den vier unten abgebildeten Dimensionen Organisation, Kultur, Mitarbeiter und digitales Umfeld proaktiv und systematisch angegangen werden (siehe Abbildung 1).

Abb 1. Transformationsmodell



- **Skalieren am Rande des Unternehmens / Corporate Venturing:** Neue Geschäftsbereiche und Ideen werden mit dem geringstem Widerstand und den besten Erfolgsquoten am Rande der bestehenden Organisationsstruktur aufgebaut und getestet. Dazu nötige Freiheiten müssen geschaffen und Risikobereitschaft durch die Unternehmensführung gefördert werden. Kleine Einheiten, separate Führung, keine überbordenden Budgets, ständiges Leistungsmonitoring und agile Führung sind notwendig, um Erfolg zu haben. Ein Mix aus bestehenden Mitarbeitern und neuen Leuten mit Startup-Mentalität hilft dabei. Mit gezielter Skalierung am Rande können Organisationen ihre Zukunft modellieren und verankern. Corporate Venturing bedingt analog ein neues Denken und die Bereitschaft, sich von herkömmlichen Prozessen zu lösen und mit neuen Mentalitäten erfolgreich zu sein. Forschung und Entwicklung werden durch Startup-Umfelder am Rande der Organisation abgerundet. Erfolg wird in beiden Bereichen nur haben, wer schnell und im kleinen Massstab scheitern darf, aus diesen Prozessen lernt und schnell Konsequenzen zieht.

- Pflegen von Partnerschaften und Ökosystemen:** Ökosysteme sind dynamische, sich gemeinsam entwickelnde und fördernde „Communities“ verschiedener Parteien, die neue Wertschöpfung durch flexible Kollaborationsmodelle erlauben. Viele Unternehmen können oder sollten nicht mehr alles selbst herstellen, da das beste Knowhow oder Kostenpositionen fehlen, während sich die Zeit zum Markt reduziert und die Komplexität zunimmt. Erfolgreiche Unternehmen sind nahe beim Endkunden und entwickeln gemeinsam mit allen Stakeholdern neue Lösungen (Crowdsourcing/Open Innovation). Der Grad der Öffnung von Unternehmensgrenzen gegenüber Zulieferern, Kunden und Partnern wird den künftigen Unternehmenserfolg stark beeinflussen.
- Innovation über das Produkt hinaus und Nutzung offener Geschäftsmodelle:** Wenn organisatorische Veränderungen zugelassen und Ökosysteme mit Partnern genutzt werden, kann neuartige Innovation entstehen, die über das Produkt hinausgeht. Produktinnovation und inkrementelle Verbesserung bestehender Produkte werden durch Prozessinnovationen, Entwicklung von neuen Dienstleistungen und komplett neuen Geschäftsmodellen abgerundet. Unternehmen können so ihre Technologieführerschaft erhalten und Trendsetter bleiben. Traditioneller Nutzen/Mehrwert für Kunden ist stets der Massstab. Individualisierte Zusatzdienstleistungen, Zustandsüberwachung/vorausschauende Wartung, innovative Betreibermodelle und Innovationen im Bereich Internet der Dinge/Industrie 4.0 sind Beispiele für matchentscheidende Unterscheidungsmerkmale.
- Umgang mit Widerstand:** Wandel und organisatorische Veränderungen erzeugen auch Widerstand, da Routine und vermeintliche Planbarkeit gestört werden. Den Transformationsprozess im Interesse aller Mitarbeitenden zu leiten, sie mit auf den Weg zu nehmen und gleichzeitig mit Widerstand umgehen zu können ist Auftrag des Topmanagements. Hierzu sind Führungskräfte nötig, die „Change“ managen wollen und können. Ebenfalls notwendig ist eine durchgängige und mitreissende Transformationskommunikation, die Erklärung, Verständnis und Akzeptanz auch unpopulärer Massnahmen ermöglicht. Mitarbeitern ist frühzeitig aufzuzeigen, wie und wo sie zur Transformation und zur neuen Organisation beitragen können. Dabei ist es wichtig, sowohl jene Leute zu unterstützen, die das Unternehmen weiterbringen wollen, als auch diejenigen zu überzeugen und zu führen, die die Zeichen der Zeit noch nicht wahrgenommen haben.
- Vergegenwärtigung der zukünftigen Umwelt:** Unternehmen sind permanent mit neuen Fragestellungen, Entwicklungen und Herausforderungen konfrontiert. Noch nie waren Veränderungen so multidimensional und massiv. Um im digitalen Zeitalter von exponentiell wachsenden Technologien (u.a. Sensoren, Roboter, Drohnen, 3D-Printing, fortgeschrittene Analytik, künstliche Intelligenz) wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die nächsten Disruptoren rechtzeitig erkannt, beurteilt und entsprechend gehandelt werden. Unternehmen müssen lernen, die Konkurrenz aus eigenen und fremden Industrien zu verstehen, und herausfinden, was sie selbst verbessern können. Das Verständnis, was die Zukunft von ihren Kunden verlangt, ist entscheidend. Offenheit, Neugier und Eigentümerverhalten sind wichtige Charakteristika der Gewinner der Zukunft.
- Kontinuierliches Experimentieren und „Fail Forward“:** Wichtig ist, dass die Unternehmenskultur Freiräume für Kreativität ermöglicht, in denen Narrenfreiheiten, kontinuierliches Experimentieren und Lernen von Fehlern erlaubt sind. Sogenanntes „Fail Forward“, d.h. von Misserfolgen lernend voranschreiten bzw. möglichst schnell „Fehler“ machen um lernen zu können, ist ein Kernelement einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Weniger Struktur und mehr kreatives Chaos sind notwendig, damit aus Fehlern oder Scheitern wiederum Innovation entstehen kann.
- Leidenschaftliche Pionierkultur:** Autonomie, die Bereitstellung von Plattformen, soziale Technologien und neue Mitarbeiterfähigkeiten sind wichtige Schlüssel, um eine leidenschaftliche Pionierkultur zu etablieren bzw. um Leute kreativ arbeiten lassen zu können. Pionieren muss es erlaubt sein, sich selbst zu organisieren sowie dezentral und interdisziplinär „neuen Ideen“ nachzugehen. Die Leidenschaft für Innovation und der Brand/Lifestyle ist auch für Unternehmen der verarbeitenden Industrie eine wichtige Komponente geworden, um Talente zu gewinnen und zu halten: Leute, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und auf eine gemeinsame Reise gehen bzw. mithelfen wollen, das Unternehmen und dessen Produkte/Dienstleistungen neu zu erfinden.
- Richtige Geisteshaltung:** Zentral für eine solche zukunftsgerichtete, leidenschaftliche Pionierkultur ist die richtige Geisteshaltung. Oft ist Umdenken notwendig, weg von alten Denkweisen und Prozessen von „früher“. Die neue Geisteshaltung umfasst die nötige Neugier, über den Status quo hinauszuschauen (z.B. aktuelle Produkte, Vertriebsstrukturen, Wachstumsziele), und die Fähigkeit mit ständiger Veränderung in einem globalen Umfeld umzugehen.

- **Motivation und Leidenschaft der Mitarbeiter:** Die Millennials werden in vielen Unternehmen in den nächsten Jahren den grössten Anteil der Mitarbeiterzahl stellen. Bei ihnen ist Geld nicht der Antrieb – Stimmigkeit der Bezahlung wird vorausgesetzt. Sinn der Tätigkeit, Vision des Unternehmens und Chancen für Weiterbildung sowie Entwicklung im Unternehmen sind für diese Gruppe wichtig, um in ein Unternehmen einzutreten und zu bleiben. Alle Mitarbeiter wollen mit Herz (emotionaler und sozialer Wert), Kopf (herausfordernde und weiterbildende Tätigkeit) und Hand (Weiterentwicklung von Fertigkeiten) von ihrem Unternehmen angesprochen sein. Neben einer Tiefe im Arbeitsbereich wollen Mitarbeiter auch Verantwortung übertragen bekommen. Für die digitale Zukunft muss nicht nur der richtige Mix an Mitarbeitern identifiziert, sondern für diese auch der Arbeitsplatz der Zukunft mit den richtigen Rahmenbedingungen und Arbeitsmittel bereitgestellt werden.
- **Skalierbares Lernen:** Ausbildung, Weiterbildung und Entwicklung von ganz neuen Fähigkeiten (u.a. digitale Kompetenzen) im Sinne lebenslangen Lernens sind wichtig für Mitarbeiter und Unternehmen. Systematische Schulung der Mitarbeiter und gezielte Führungsausbildung sind essentiell. Mitarbeiter werden künftig wieder mehr „on the job“ am physischen wie auch virtuellen Arbeitsplatz voneinander lernen. Wissenstransfer muss durch die Etablierung von Wissensplattformen stimuliert werden. Wissensvermittlung wird zunehmend auf dem bestehenden Wissen aufbauen (kompetenzbasierendes Lernen). Dies bedeutet Training für Mitarbeiter muss auf bestehendem Wissen aufgebaut werden, wie etwa bei einem Piloten, der nur die Änderung von einem Flugzeugtypen zum nächsten lernt, nicht aber das Fliegen generell, da er es bereits beherrscht. Notwendig sind auch bereichsübergreifende Trainings, um „Silos“ in Bereichen und Funktionen zu überwinden. Die Anpassung an individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten ist selbstverständlich.
- **Richtiger Mitarbeitermix:** Der bereits angesprochene demographische Wandel ist eine Herausforderung – zudem müssten allerdings auch viele Unternehmen daran arbeiten, grössere Diversität bezgl. Geschlecht und Kultur aufzuweisen. Der richtige Mitarbeitermix wird zunehmend zu einem Wettbewerbsvorteil im Zeitalter der Globalisierung. Der Einsatz von Teams mit grosser Diversität ist heute ein Schlüssel für die erfolgreiche Ausführung anspruchsvoller Grossprojekte.
- **Umgestaltung des Arbeitsplatzes:** Arbeitsplatztrends zielen klar in Richtung mehr Flexibilität, Autonomie, Mobilität und Digitalisierung. Die Anwendung von flexiblen Arbeitsplatzmodellen (u.a. Home-Office, Desk-Sharing, mobile Mitarbeiter, digitale/interaktive Arbeitsflächen) wird von Unternehmen noch nicht genügend umgesetzt. Ein guter Mix aus Home-Office und Präsenz am Arbeitsplatz je nach Aufgabe ist aktiv zu definieren. Der Arbeitsplatz der Zukunft zeichnet sich durch zukunftsweisende Infrastruktur in technischer wie auch physischer Hinsicht aus. Zukunftsorientierte Arbeitsumgebungen dienen der Motivationssteigerung, bei gleichzeitiger Reduktion der Raumkosten.
- **Richtige digitale Infrastruktur:** Anpassungen von bestehenden IT-Infrastrukturen, die Einführung neuer exponentieller Technologien und der Infrastruktur mit Robotern (im „White Collar“- und „Blue Collar“-Bereich) bedürfen heute Lösungen, um künftig die Chancen der Digitalisierung umfassend zu nutzen. Unterschiedliche Prozesse und Systeme müssen für die Zukunft vernetzt werden und lernen, miteinander zu kommunizieren, um Aufgaben schnell und mit den nötigen analytischen Fähigkeiten (sowohl in der Fabrik als auch im Backoffice) zu erledigen. Basierend auf der Analyse des aktuellen Zustandes von Prozessen und Systemen kann es besser sein, neue Kommunikationsnetzwerke von Grund auf zu entwickeln als die bestehenden Systeme immer wieder zu „flicken“, da neue intelligente Lösungen und Technologien oft nicht sinnvoll über bestehende Strukturen gestülpt werden können.
- **Nutzung exponentieller Technologien / digitaler Interaktionsmodelle:** Entscheidend wird künftig der Nutzungsgrad von exponentiell wachsenden Technologien (u.a. Sensoren, Roboter, Drohnen, 3D-Printing, fortgeschrittene Analytik, künstliche Intelligenz) und von technologiebasierten Interaktionsmodellen sein. Digitale Technologien sprengen die traditionellen Geschäftsmodelle in einer Art und Weise, dass alle Teilnehmer in der Wertschöpfungskette ihre Rolle überdenken müssen. Stärkere Kollaboration mit Zulieferern und Kunden wird möglich mittels Crowdsourcing/Open Innovation. Kundenwünsche und -bedürfnisse werden in Entwicklungs- und Produktionsprozesse einbezogen und kundenspezifische Lösungen und individualisierte Massenfertigung sind möglich. Neue kooperative Ökosysteme sind am Entstehen. Der in der Dienstleistungsindustrie blühende Trend des Ko-Konsums (Sharing Economy) wird künftig auch die Kundeninteraktionen in der verarbeitenden Industrie stark beeinflussen. Neue Formen des Eigentums an Fabriken, neuer Dienstleistungen mit mehr Nutzung statt Kauf werden entstehen. Ein tiefes Verständnis der Kundenindustrien und des Kundengeschäftes ist wichtig, um die Dienstleistungen der Zukunft zu entwerfen. Die Unternehmen sind herausgefordert, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

1. Ausgangslage

Der Schweizer Werkplatz und seine Unternehmen wurden in jüngster Zeit durch diverse Risiken herausgefordert, die weiterhin Bestand haben und sich auf das Wachstum auswirken. Um diese aktuellen **Herausforderungen** zu navigieren und sowohl **Wachstumschancen** als auch die Möglichkeiten der **Digitalisierung** für die Bewahrung und den Ausbau der eigenen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu nutzen, müssen sich Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie neu ausrichten und eine **Transformation** in diversen Unternehmensbereichen vorantreiben.

1.1. Herausforderungen und Wachstumschancen

Als grösster Risikofaktor der vergangenen Jahre hat sich der starke Schweizer Franken erwiesen, gefolgt vom zunehmenden globalen Wettbewerb und den volatilen globalen Wirtschaftsbedingungen (siehe Abbildung 2). Auch wenn viele Unternehmen in den vergangenen Jahren gelernt haben, mit einem starken Schweizer Franken umzugehen, verbleibt er für die nächsten Jahre – nebst Wettbewerbsverschärfung durch neue Konkurrenz aus aufstrebenden Märkten und verstärkter Wirtschaftsvolatilität – ein Risikofaktor mit negativem Einfluss auf das Unternehmenswachstum.

Abb 2. Risikofaktoren¹



„Unternehmen dürfen keine Zeit verlieren, sie müssen vorwärts gehen. Der Wettbewerb ist hart, und wenn sie nicht schnell gehen und innovieren, dann gehen sie nach Hause.“

Frank Campbell
President – Electrical Sector
and Corporate, Eaton

„China ist in vielen Bereichen der Markt mit dem grössten Potenzial weltweit; wer als heutiger Weltmarktführer in diesem stark wachsenden Markt nicht schnell auf einen minimalen Marktanteil von 10% kommt, wird in einer Dekade seine heute führende Position eingebüsst haben.“

Ernst Bärtschi
Verwaltungsratspräsident, Conzetta

„Mehr Investitionen sind notwendig, um künftig in einem sich wandelnden Umfeld schneller reagieren zu können. Dies betrifft insbesondere die Kompetenzen von Mitarbeitern, die Kapazitäten der IT-Infrastruktur und die Nutzung neuer Technologien.“

Morten Hannesbo
CEO, AMAG

„Der Fachkräftemangel ist ein reales Problem für Industrieunternehmen: Mehr Menschen verlassen die Industrie als dazukommen.“

Siegfried Gerlach
CEO, Siemens Schweiz

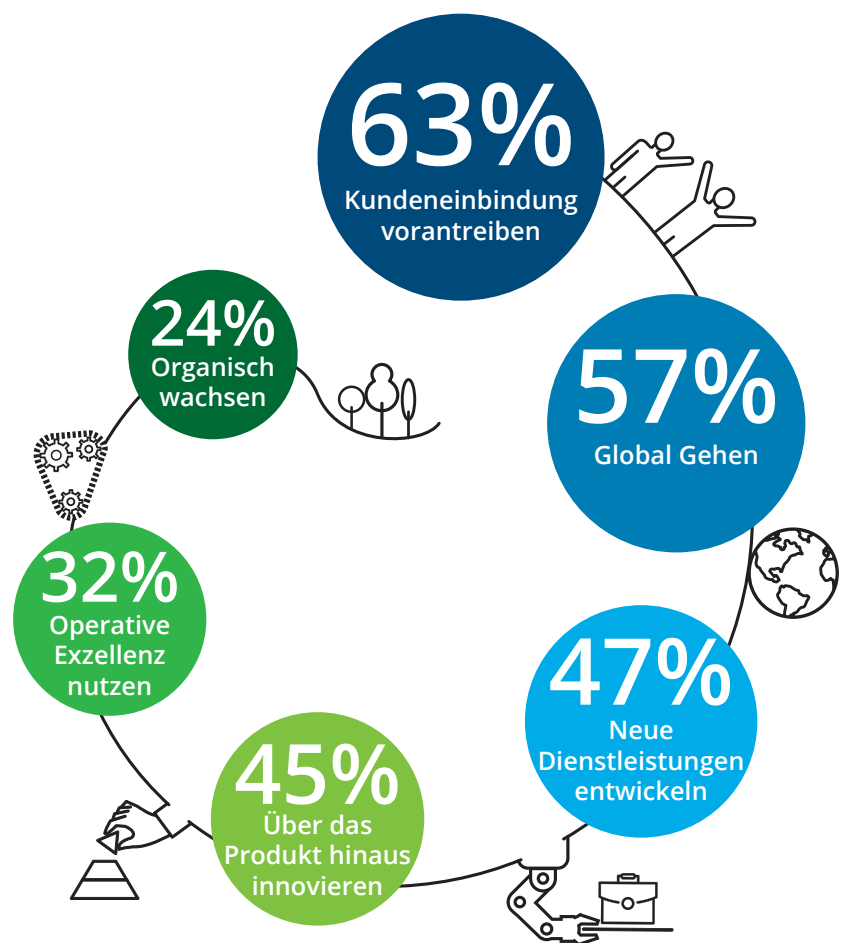
„Verstärkte globale Konkurrenz muss nicht nur schlecht sein. Wenn chinesische Anbieter mit ihren Produkten nach Europa kommen, dann gibt es möglicherweise neue Lösungssegmente und meistens auch eine Befruchtung unserer Industrie. Nicht selten müssen sich Schweizer Unternehmen dabei neu erfinden.“

Ernst Bärtschi
Verwaltungsratspräsident, Conzetta

Weitere wachstumshemmende, externe Faktoren sind Talentknappheit, erhöhte geopolitische Risiken in Absatzmärkten, verstärkte Regulierung in der Schweiz sowie eine Zunahme von Handelsbarrieren und der globale Trend zu mehr Protektionismus. Grösste unternehmensinterne Risikofaktoren sind das Fehlen einer adäquaten Zuliefererstruktur, unzureichende IT-Infrastruktur im Unternehmen und das Fehlen zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle für die digitale Zukunft.

Dennoch erkennen Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie klare Wachstumschancen für die kommenden Jahre; allen voran in der vermehrten Einbindung der Kunden sowie in individualisierten Produkten und Dienstleistungen (siehe Abbildung 3).

Abb 3. Neue Wachstumschancen²



Kundenindividuelle Anpassungen schaffen klare Wettbewerbsvorteile und helfen, bessere Margen zu erzielen. Kunden wollen vermehrt Produkte nach ihren Wünschen zusammenstellen und ihre Ideen frühzeitig in Entwicklungs- und Produktionsprozesse einfließen lassen. Unternehmen müssen hierfür ihre Strukturen und Prozesse anpassen und die Digitalisierung zu ihrem Vorteil nutzen, ohne die Produktkosten substantiell zu erhöhen.

1.2. Schlüsselfaktor Digitalisierung

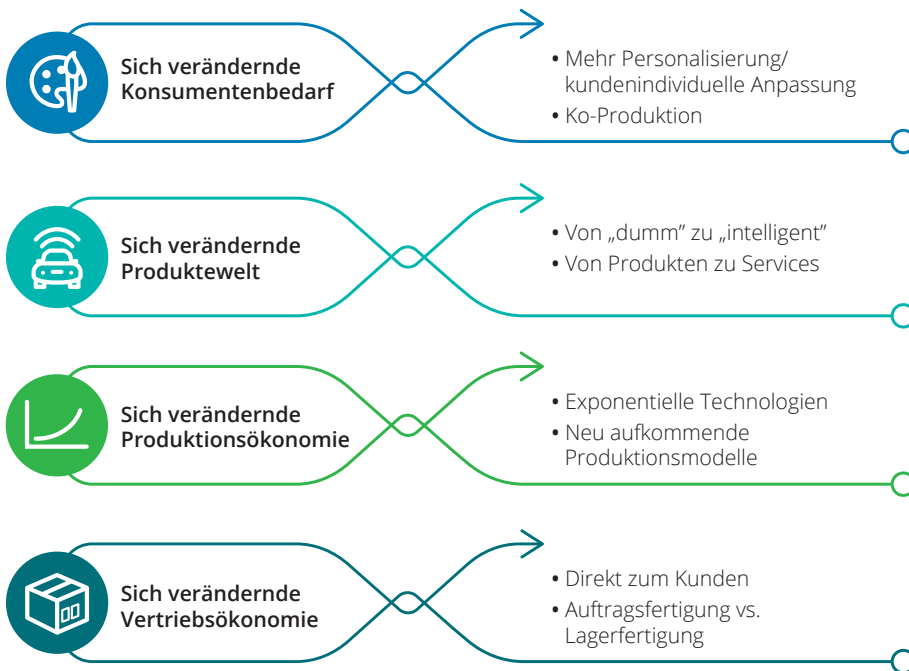
Anpassung an Kundenbedarf und Individualisierung sowie die gemeinsame Kreation neuer Produkte mit dem Kunden sind Kernelemente der durch die Digitalisierung ermöglichten Veränderungen (siehe Abbildung 4).

Digitalisierung erlaubt auch neue „intelligente Produkte“ und mehr Services, wie z.B. mit dem Internet verbundene Waren oder Fernwartung von Maschinen. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen will neue Dienstleistungen entwickeln oder Innovation über das Produkt hinaus betreiben. Hierfür brauchen Unternehmen die richtigen Modelle und Kultur für Innovation. Beispielsweise ist das Verständnis exponentieller Technologien und ihres Veränderungspotenzials für Produktion und Supply-Chain zentral: Die Lagerhaltung kann damit weiterhin signifikant reduziert werden und in enger Koordination mit dem Kunden dessen Bedarf direkt erfüllt werden.

„Die Mitarbeiter sind das grösste Potenzial und Erfolgsfaktor für Innovation zugleich. Starke Kollaboration und bewusstes Querdenken ermöglicht einzigartige Lösungen für Kunden zu entwickeln.“

Alexander Gapp
CEO, Plaston

Abb 4. Veränderungen der Digitalisierung



„Die erfolgreichsten Entwicklungen der letzten Jahre haben wir in enger Zusammenarbeit mit den Kunden erreicht.“

Hans Hess
Verwaltungsratspräsident, Comet

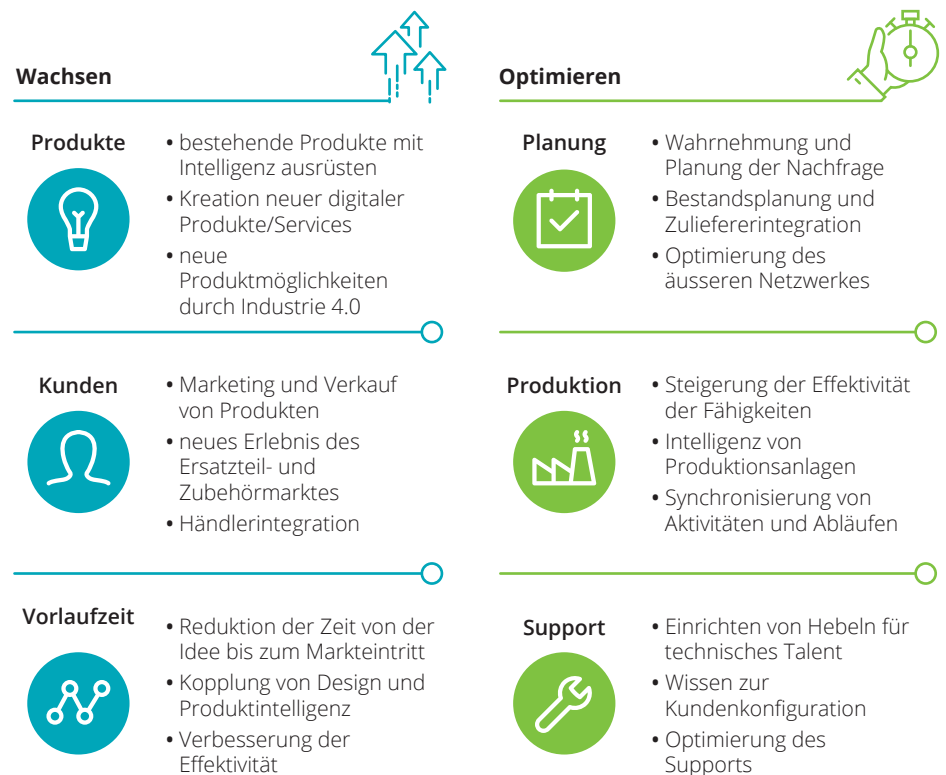
Entscheidend wird ein Kulturwandel im Unternehmen, der es auch ermöglicht, jungen Mitarbeitern den gewünschten zukunftsgerichteten Arbeitsplatz zu geben und diese in die Zukunftsgestaltung einzubeziehen. Nicht nur Akzeptanz der Zukunftsstrategie, sondern Engagement diese zu tragen ist gefragt.

„Transformations- und Effizienzprogramme sind unabdingbare Initiativen in Zeiten wiederkehrender Wirtschaftskrisen. Nur Industriefirmen, die solche Programme zügig, resultatorientiert und mit Augenmass durchführen, bleiben anpassungsfähig und werden künftig im Wettbewerb bestehen.“

Thomas Dittrich
CFO, Sulzer

Operative Exzellenz nachhaltig durchzusetzen, effizienter zu werden und die Chancen der digitalen Veränderung zu definieren sind ebenfalls entscheidend. Einige zentrale Themenfelder für Wachstum und Effizienzsteigerungen sind unten abgebildet (siehe Abbildung 5).

Abb 5. Chancen der digitalen Transformation

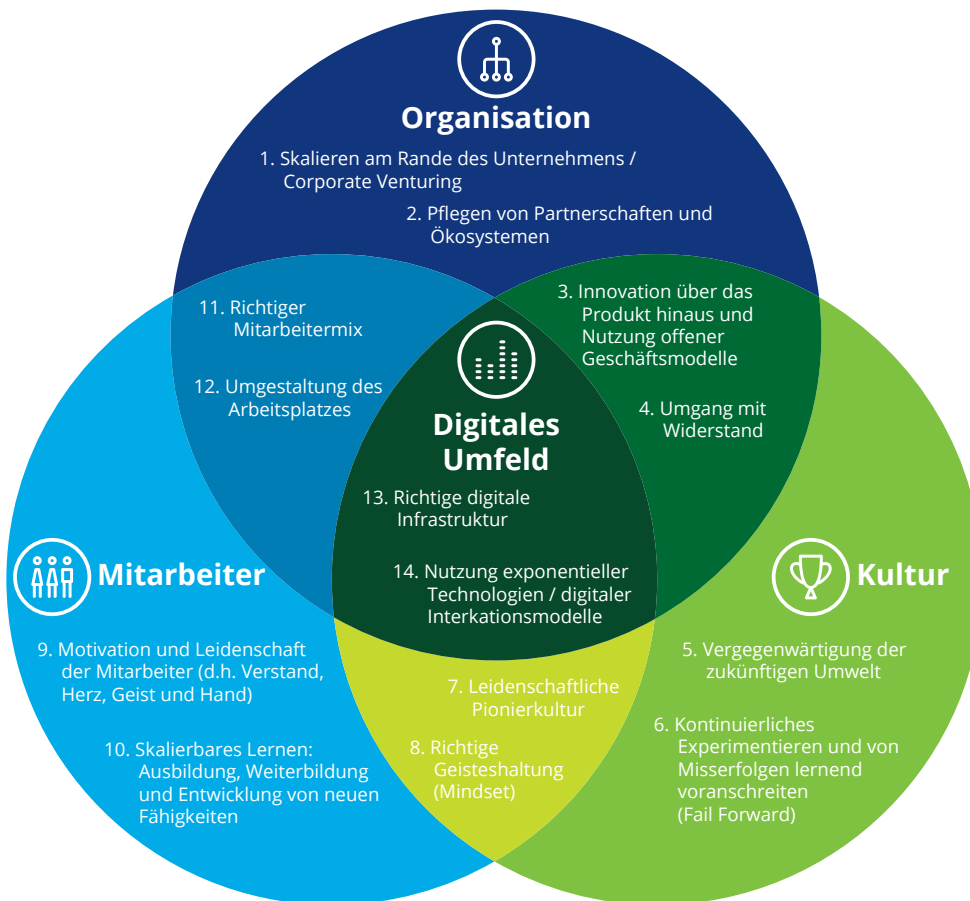


1.3. Digitale Zukunftsfähigkeit durch Transformation

Unternehmen lassen sich mittels vier Unternehmensdimensionen bezüglich Zukunftsfähigkeit charakterisieren: **Organisation, Kultur, Mitarbeiter** und **digitales Umfeld**.

Nur die Berücksichtigung aller vier Dimensionen ermöglicht es, weiterhin wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben, die aktuellen ökonomischen, technologischen, politischen/regulatorischen und sozialen Herausforderungen zu meistern und neue Wachstumschancen zu nutzen (siehe Abbildung 6).

Abb 6. Transformationsmodell



Neue **Organisationstrukturen** können am besten am Rande von bestehenden Unternehmen aufgebaut und getestet werden. Die Skalierung der Veränderung am Rand ist die Voraussetzung, um die erfolgreiche Organisation der Zukunft zu modellieren und zu verankern. Die Nutzung von offenen Geschäftsmodellen, neuartiger Partnerschaften und des gesamten Spielfeldes der zukunftsgerichteten DNA exponentieller Organisationen erlaubt rasches Ausprobieren, schnelle Skalierung und Erfolg über das Kerngeschäft hinaus. Die Öffnung der Unternehmensgrenzen gegenüber Zulieferern, Kunden und Partnern wird wesentlich zum zukünftigen Unternehmenserfolg beitragen.

„Schweizer Unternehmen können es sich nicht erlauben, auf dem Status quo sitzen zu bleiben. Wer sich organisatorisch nicht weiterentwickelt und regelmässig transformiert bleibt nicht wettbewerbsfähig.“

Jürg Fedier
Group CFO, OC Oerlikon

„Viele traditionelle Firmen in der Schweiz tun sich schwer mit notwendigen organisatorischen Veränderungen. Oft wird die Frage gestellt, wieso jetzt alles anders gemacht werden soll, wenn man jahrelangen Erfolg aufweisen kann.“

Roland Abt
CFO, Georg Fischer

Erfolgreiche Unternehmenskulturen zeichnen sich durch einen hohen Ausbildungs- und Motivationsstand, operative Nähe des Topmanagements und volle digitale Transparenz aus.“

Edwin Eichler
Verwaltungsratspräsident,
Schmolz+Bickenbach

„Gute Ausbildung und Persönlichkeit sind gleichermaßen wichtig für das Mitarbeiterprofil der Zukunft. Die Ansprüche an Qualifikationen nehmen zu und gefordert sind neue Fähigkeiten, wie beispielsweise mit ständiger Veränderung umgehen zu können.“

Peter Studer
CEO, Sihl

„Die Digitalisierung ist eine grosse Herausforderung und bietet im obersten Qualitätssegment wohl die besten Chancen für die europäische Industrie, mit neuen Lösungen zu punkten. Europäische Unternehmen müssen schnell lernen und in raschen Schritten diese Veränderungen managen.“

Ernst Bärtschi
Verwaltungsratspräsident, Conzetta

Die **Unternehmenskultur** und ihre Ausrichtung auf die Zukunft ist der Schlüssel für die Organisationsentwicklung und die Gewinnung/Bindung der besten Mitarbeiter. Das Pflegen von Partnerschaften und der Kontakt mit dem wirtschaftlichen Ökosystem des Unternehmens wirken hierbei unterstützend und sind integraler Bestandteil der Kultur. Wichtig sind Freiräume für Kreativität sowie kontinuierliches Experimentieren und Lernen von Fehlern. Sogenanntes „Fail Forward“, d.h. von Misserfolgen lernend voranschreiten bzw. möglichst schnell „Fehler“ machen um lernen zu können, ist ein Kernelement von zukunftsfähigen Unternehmenskulturen. So kann eine leidenschaftliche Unternehmer- und Forscherkultur verankert werden, die wiederum die Entwicklung von neuen und innovativen Lösungen und Geschäftsmodellen ermöglicht. Eine wichtige Grundvoraussetzung für eine solche Kultur ist die entsprechende „Pionier“-Geisteshaltung aller Mitarbeiter, vom Topmanagement bis zur Werkbank und Abwicklung.

Der zukünftige Unternehmenserfolg braucht allerdings nicht nur die richtige Geisteshaltung, sondern auch die Motivation und die Leidenschaft der **Mitarbeiter**. Dabei sind Verstand, Herz, Geist und Hand ganzheitlich anzusprechen. Das sich permanent wandelnde unternehmerische Umfeld, die Digitalisierung und eine sich stark verändernde unternehmerische Organisation steigert den Bedarf an der Weiterbildung und der Entwicklung neuer Fähigkeiten der Mitarbeiter. Der Arbeitsplatz der Zukunft muss dabei mit den Anforderungen der Millennials und der verändernden DNA des Mitarbeitermix Schritt halten.

Digitalisierung ist der Schlüssel zur Industrie 4.0 und exponentieller Entwicklung. Die Einbeziehung des **digitalen Umfeldes** wird künftig wettbewerbsentscheidend für Unternehmen der verarbeitenden Industrie sein. Mitarbeiter und Kunden werden stärker vernetzt. Menschliche und künstliche Intelligenz sowie Einsatz von Robotern entlang der gesamten Wertschöpfungskette werden Tatsache. Notwendig für eine solche Vernetzung und das Zusammenspiel sind digitale Infrastrukturen in allen relevanten Unternehmensbereichen, d.h. Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Logistik, Marketing, Vertrieb und Dienstleistungen. Die Nutzung exponentieller und intelligenter Technologien (u.a. fortgeschrittene Sensoren, intelligente Maschinen, künstliche Intelligenz und fortgeschrittene Robotik, etc.) schafft klare Wettbewerbsvorteile. Neue technologiebasierte Interaktionsmodelle mit Zulieferern, Kunden und Partnern werden zu entscheidenden Unterscheidungsmerkmalen.

2. Haben sich Schweizer Unternehmen für die Zukunft transformiert?

2.1. Organisation

Exponentielle Organisationen haben eine Aufstellung in Geschäftsmodellen und ihrer organisatorischen DNA. Diese ist auf die Bereitschaft zu massiven Anpassungen ausgelegt. Als wichtigste Charakteristika einer erfolgreichen zukunftsfähigen Organisationsstruktur sehen die befragten Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie vor allem **Agilität und Flexibilität** (siehe Abbildung 7).

Abb 7. Hauptcharakteristika einer erfolgreichen Organisation³



„Die Veränderungsgeschwindigkeiten haben in jüngster Zeit stark zugenommen und Organisationen müssen künftig noch agiler und flexibler werden, um schneller reagieren zu können.“

Siegfried Gerlach
CEO, Siemens Schweiz

„Agile Unternehmen verstehen, in welche Richtung sich Märkte bewegen, sie haben Prozesse etabliert, die schneller als die Konkurrenz sind, und sie führen ihre Pläne bis zum Ende durch.“

Alexander Wessels
CEO, Archroma

Veränderungen im Wettbewerb, in neuen Märkten, im unternehmerischen Umfeld und bei Kunden geschehen immer schneller und Fristen werden kürzer. Die meisten Unternehmen können es sich nicht mehr erlauben, einfach im Status quo zu verharren. Sie müssen lernen, rascher zu reagieren und sich anpassungsfähig zu zeigen.

Viele Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie haben sich noch nicht an die neuen Geschwindigkeiten, schnellen Rhythmen und neuen Grössenordnungen gewöhnt. Die Konkurrenz aus Asien und Nordamerika ist hier Schweizer Unternehmen um einiges voraus. Die Stärke der verarbeitenden Industrie der Schweiz, die schweizerische Perfektion, erhöht gleichzeitig das Risiko von Trägheit. Um eine hohe Agilität und Flexibilität in einem sich schnell ändernden Umfeld zu erzielen und diese Trägheit zu überbrücken, genügen nicht nur kürzere Wege und flachere Hierarchien – es müssen auch im Bereich Ideen und im Bereich „Economies of Scale“ neue Wege beschritten werden.

„Flache Hierarchien, Weiterbildung und enges Zusammenarbeiten erweisen sich als wichtigste Charakteristika einer erfolgreichen zukunftsfähigen Organisation.“

François Manach
CFO, Loeb Holding

Als zweitwichtigste Charakteristika einer erfolgreichen Organisation der Zukunft werden von den befragten Unternehmen die **Lernfähigkeit und qualifizierte Mitarbeiter** angesehen. Unternehmen müssen sich ressourcenmässig auf die Zukunft neu einstellen. Mitarbeiter mit der richtigen Ausbildung, neuen Talenten und den notwendigen Fähigkeiten (z.B. DevOps Programmierung) um die neuen Veränderungsgeschwindigkeiten

„Hohe Flexibilität und projektartige Organisation, Anti-‘Silo’-Mentalität und eine enge Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Hochschulen sind zentrale Charakteristika eines erfolgreichen, zukunftsfähigen Industrieunternehmens.“

Hans Hess
Verwaltungsratspräsident, Comet

„In einer sich schnell ändernden Welt brauchen Unternehmen grosse Flexibilität, gute digitale Fähigkeiten und die richtigen Leute, die mit den neuen Herausforderungen umgehen können.“

Frank Campbell
President – Electrical Sector and Corporate, Eaton

„Die Qualität der Mitarbeiter ist matchentscheidend für den Erfolg von Unternehmen. Es braucht mehr Leute, die nicht in Problemen denken, sondern Lösungen anbieten.“

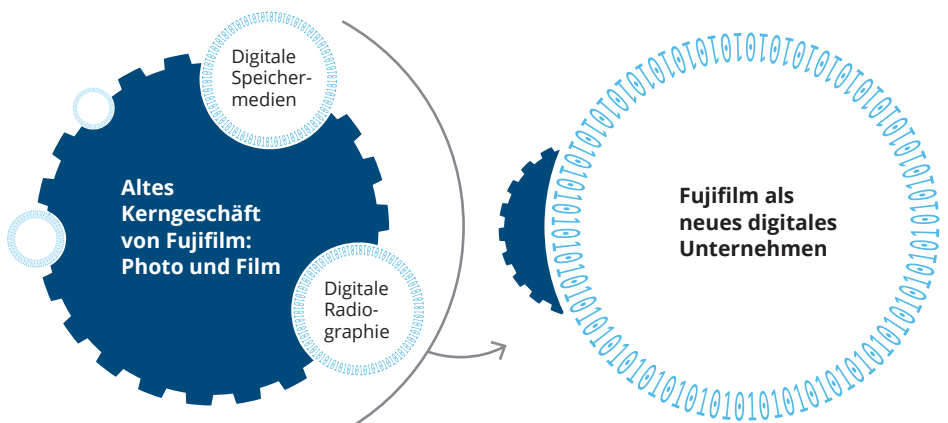
Siegfried Gerlach
CEO, Siemens Schweiz

zu bewältigen und mit neuen Trends zu lernen sollten identifiziert oder rekrutiert werden. Weiterbildung und lebenslanges Lernen muss durch die Unternehmen ermöglicht und Mitarbeiterengagement gefördert werden.

Eine **engere Zusammenarbeit und Interdisziplinarität** werden von den Befragten als dritt wichtigste Charakteristika einer erfolgreichen Zukunftsorganisation genannt. Partnerschaft, Kooperation und stärkere Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Unternehmen sind auf- oder auszubauen, um Synergien zu entwickeln. Dabei müssen sich Organisationen von einem ausschliesslichen Abteilungsdenken abwenden und eine Anti-„Silo“-Mentalität durchsetzen, mehr Teambildung über Unternehmensbereiche hinweg betreiben und das unternehmerische Denken unter den Mitarbeitern stärker fördern.

Ein **Skalieren neuer Ideen und Geschäftsbereiche am Rande des Unternehmens** bedingt Offenheit für Anregungen von allen Seiten, von Zulieferern, Kunden, Mitarbeitern und dem weiteren Umfeld. Beim Aufbau neuer Geschäftsbereiche am Rande der Organisation muss Freiheit geschaffen und Risikobereitschaft gefördert werden. Fehler müssen genauso zur neuen Normalität gehören wie die Forderung, schnell aus diesen zu lernen. Für die meisten befragten Unternehmen hat Experimentieren im Rahmen des existierenden Geschäftes zu erfolgen. Dieses Vorgehen birgt die Gefahr, dass ausgewählten Mitarbeitern eine spezielle „Innovations-Stellung“ eingeräumt wird. Eine solche Stellung wird die unternehmenseigenen Abwehrmechanismen, die „Antikörper“ auf den Platz rufen und Innovatoren „abtöten“. Dies ist der Grund dafür, neue, anfänglich kleine Geschäftseinheiten zunächst am Rande des bestehenden Geschäftes zu bilden. Diesen sind jedoch wie einem Startup nicht unbeschränkte Mittel zu geben, was wieder zur Abwehr führen würde, sondern jeweils nur zur Entwicklung neuer Modelle ausreichende. Fujifilm hat dies beispielsweise mit seiner Transformation von einem traditionellen Photo- und Filmunternehmen hin zu einem neuen, diversifizierten digitalen Unternehmen aufgezeigt. Kompetenzen wurden betriebsintern aufgebaut, neue Technologien am Rande entwickelt und auf bestehende und neue Geschäftsbereiche (Speichermedien, Medizinalbereich) angewendet (siehe Abbildung 8).

Abb 8. Beispiel: Fujifilm und Skalieren am Rande des Unternehmens



Wurde dieses Skalieren in der Vergangenheit oft sehr strukturiert angegangen, so muss es künftig informeller geschehen. Dazu braucht es Leute mit den richtigen Fähigkeiten und der richtigen Geisteshaltung (Startup-Mentalität). Die notwendigen Talente sind nicht immer in der eigenen Organisation vorhanden. Oft hilft daher ein gewisser Import von unternehmerischen Denken bzw. Rekrutierung von ausserhalb.

Damit Veränderungen und Innovationen am Rande des bestehenden Geschäftes Erfolg haben sind kleine innovative Einheiten, separate Budgets und ein durchaus kurzfristiges Denken notwendig. Dies spart Zeit an den Markt und verringert das Risiko, dass die Konkurrenz schneller ist. Viele befragte Unternehmen betonen die Wichtigkeit, mit einem Pilotprojekt anzufangen und einen rigorosen Stage-Gate-Prozess anzuwenden. Unternehmen warten allerdings manchmal zu lange, bis ein Erfolg eintritt. Wenn ein Projekt nach einer festgesetzten Frist bzw. bei Nichterreichung klarer Meilensteine keine ersten Ergebnisse erzielt, sollte abgebrochen werden. Dass drei von vier Bestrebungen scheitern, gehört dazu und muss von Anfang an in Kauf genommen werden. Gleichzeitig besteht die Gefahr, nicht genug Geduld zu haben. Wichtig ist, dass Organisationen/Mitarbeiter mit negativen (Abbrüchen) wie auch positivem Entscheiden (Weiterführung/Implementation) richtig umgehen können und daraus lernen.

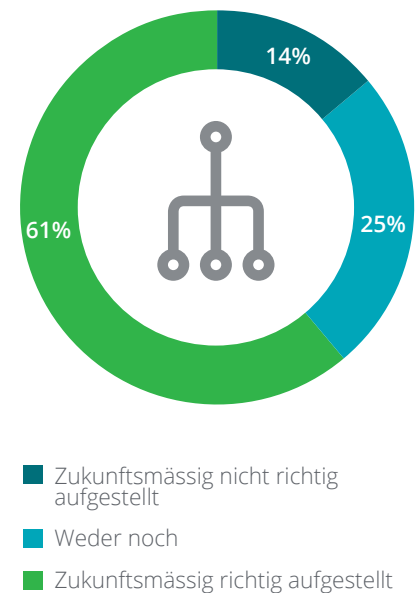
Analog gilt dies und auch die Verabschiedung von alten Prozessen und Mentalitäten beim **Corporate Venturing**. Dieser Ansatz wird noch von relativ wenigen Unternehmen praktiziert. Viele Schweizer Unternehmen haben ein Corporate Venturing zwar auf dem Radar, doch es fehlt an grundsätzlicher Bereitschaft, dies auch in die Tat umzusetzen, wie es beispielsweise häufig in den USA geschieht. Der unternehmerische Fokus liegt dabei stärker auf Forschung und Entwicklung sowie der Förderung eines Startup-Umfeldes innerhalb der Organisation. Skalieren am Rande und Corporate Venturing haben viele Gemeinsamkeiten, wie etwa klare Entscheide, Ressourcen-Allokation, separate Führung sowie „nicht-traditionelles“ Personal und andere Leistungskennzahlen als beim Kerngeschäft. Erfolg wird in beiden Bereichen nur haben, wer schnell und im kleinen Massstab scheitert, aus diesen Prozessen lernt und schnell Konsequenzen zieht.

Wichtig ist die generelle **Pflege von Partnerschaften und des Ökosystems**. Ökosysteme sind dynamische, sich gemeinsam entwickelnde „Communities“ verschiedener Parteien, die neue Wertschöpfung durch zunehmend ausgefeiltere Modelle der Kollaboration und des Wettbewerbs kreieren. Viele Unternehmen können nicht mehr alles selber herstellen, da sie nicht das beste Knowhow haben, Zeit fehlt und die Komplexität zugenommen hat. Erfolgreiche Unternehmen sind sehr nahe beim Endkunden und entwickeln neue Lösungen gemeinsam mit diesem bzw. betreiben offene Innovation und nutzen Schwarmintelligenz/Crowdsourcing. Forschung und Entwicklung sollte daher viel enger mit dem Verkauf und Service zusammenarbeiten und gemeinsam Kundenbesuche tätigen um Kunden zu verstehen. Kunden wiederum sollten ihre Ideen aktiv in Entwicklungsphasen einbringen. Was teilweise banal klingen mag, kann oft ganz neuartige Innovationsmöglichkeiten und Wachstumschancen schaffen. Eine solch starke Öffnung der Unternehmensgrenzen gegenüber Zulieferern, Kunden und Partnern muss gemäss der befragten Unternehmen viel stärker genutzt werden. Erfolgreiche Organisationen haben diesen Nutzen erkannt und treiben die Öffnung systematisch voran.

Wenn organisatorische Veränderungen zugelassen und das Ökosystem mit Partnern umfassend genutzt wird, kann neuartige Innovation entstehen. Unternehmen können Technologieführerschaft erhalten und Trendsetter werden. Schlüssel dazu sind **Innovation über das Produkt hinaus und Nutzung offener Geschäftsmodelle** (siehe Abbildung 9). Traditionelle Produktinnovation und inkrementelle Verbesserung bestehender Produkte sind durch Prozessinnovationen, Entwicklung von neuen Dienstleistungen und komplett neue Geschäftsmodelle abzurunden. Nutzen/Mehrwert für den Kunden ist stets der Massstab. Individualisierte Zusatzdienstleistungen, neue Lösungen der Zustandsüberwachung und vorausschauende Wartung, innovative Betreibermodelle und Innovationen im Bereich Internet der Dinge/Industrie 4.0 stehen im Fokus.

Umfrage: Transformationsstand von Schweizer Unternehmen

Organisation⁴



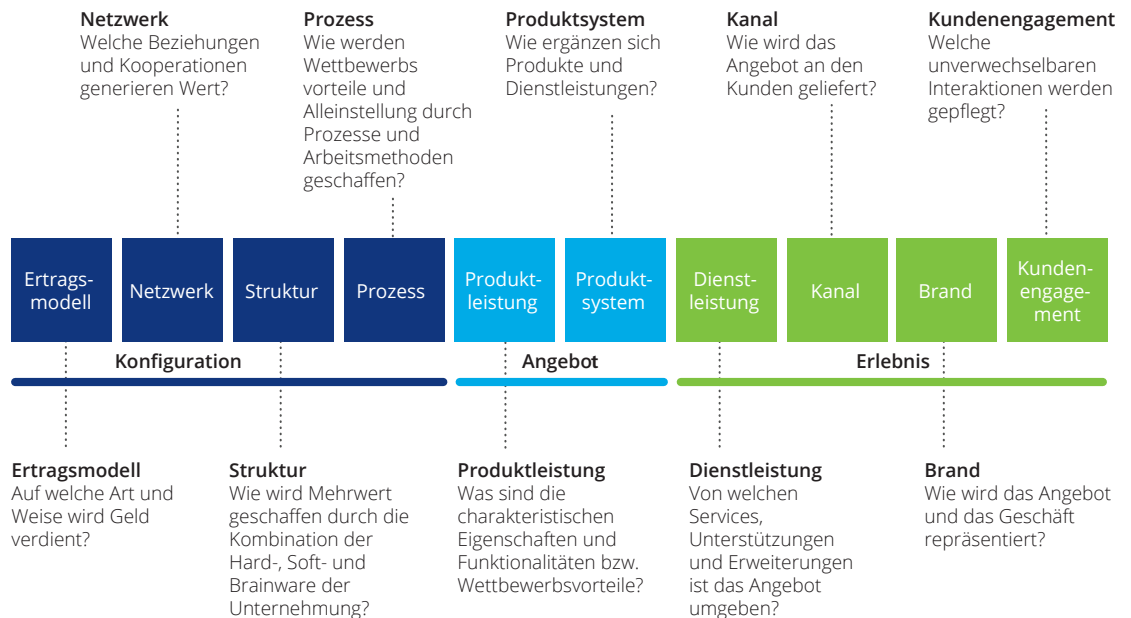
„Eine erfolgreiche Organisationsstruktur muss anpassungsfähig sein an das Geschäft, die Industrie und sich ändernde Kunden. Dies ist umso wichtiger im Zeitalter des digitalen Darwinismus.“

Thomas Dittrich
CFO, Sulzer

„Entscheidend für den Unternehmenserfolg sind Aufgeschlossenheit und Austausch von Ideen über Geschäftseinheiten und Geographien hinweg. Alle haben etwas zu lehren und viel zu lernen voneinander.“

Gerard Vittecoq
Former Group President
– Power Systems, Caterpillar

Abb 9. Die 10 Typen von Innovation⁵



„Eine erfolgreiche Unternehmensorganisation und -kultur ist permanent bereit für Neues. Sie kann schnell mit Veränderungen umgehen und Anpassungen an neue Märkte rasch umsetzen.“

Peter Studer
CEO, Sihl

„Für den Unternehmenserfolg ist eine gute Kultur fast noch wichtiger als die Organisationsstruktur. Offenheit, Toleranz und Interdisziplinarität – insbesondere zwischen Forschung, Entwicklung und Verkauf – sind dabei wichtige Faktoren.“

Roland Abt
CFO, Georg Fischer

Die Digitalisierung wird dabei als grosse Chance wahrgenommen, da die sinnvolle Nutzung von Daten entscheidend sein wird. Dabei geht es allerdings nicht um eine wahllose Aggregation, sondern um eine sezierte Analyse von Daten basierend auf klaren, definierten Fragestellungen.

Solche organisatorische Veränderungen erzeugen Widerstand, da Routine und vermeintliche Planbarkeit gestört wird. Stiller respektive passiver Widerstand stellt eine grosse Herausforderung für Unternehmen dar. Der **Umgang mit Widerstand** ist Auftrag des Topmanagements. Es braucht Führungskräfte, die „Change“ managen wollen und können. Notwendig ist eine durchgängige und präzise Transformationskommunikation, die Erklärung, Verständnis und Erkennung für unpopuläre Massnahmen ermöglicht. Organisationale Transformation benötigt iterative Prozesse. Regelmässige Workshops können Erklärungsbedarf reduzieren und helfen Akzeptanz zu gewinnen. Mitarbeitern ist frühzeitig aufzuzeigen, wie und wo sie zur Transformation und zur neuen Organisation beitragen können. Häufig macht es mehr Sinn, die Leute, die das Unternehmen weiterbringen wollen, zu unterstützen als diejenigen, die den Prozess behindern. Sinnvoll ist ebenfalls, dass die bereits erwähnten Aktivitäten am Rande des Unternehmens aufgebaut werden, die gar keinen „Change“ benötigen. Eine gute Organisationstransformation ist keine einfache Sache und ein Handwerk, das gelernt werden muss: Gemäss den Einschätzungen der befragten Unternehmen sind von zehn organisationalen Transformationsprojekten im Schnitt nur zwei sehr erfolgreich; vier Projekte verlaufen OK und bei den anderen vier werden die Ziele nicht erreicht.

Der Erfolg von organisatorischen Veränderungen/Transformationen, Skalierungen am Rande, neuen Partnerschaften, Innovation über das Produkt hinaus und bei der Nutzung offener Geschäftsmodelle ist stark an die Existenz einer gesunden Unternehmenskultur gekoppelt.

2.2. Kultur

Als wichtigste Charakteristika einer erfolgreichen zukunftsfähigen Unternehmenskultur sehen die befragten Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie in erster Linie **Offenheit und Neugier, Vertrauen und Verantwortung** sowie **Zusammenhalt und Kommunikation** (siehe Abbildung 10).

Eine wichtige Grundvoraussetzung für eine offene und lebendige Kultur sind Klarheit und Transparenz im Unternehmen. Aktives Vorleben der Wertesysteme durch das Topmanagement sowie flache Strukturen, kurze Wege und offene Türen helfen, dies zu erreichen. Ehrlichkeit und Offenheit sowie Neugier und Engagement bezieht Mitarbeiter ein und ist die Basis für gegenseitige Vertrauensbildung.

Abb 10. Charakteristika von erfolgreichen Unternehmenskulturen⁶



Starkes Vertrauen ermöglicht erfolgreiche Delegation von Verantwortung. In Zeiten schnellen Wandels ist Eigeninitiative der Mitarbeiter gefordert sowie klare Leistungsorientierung und stärkeres unternehmerisches bzw. „Out of the box“-Denken (z.B. Entwicklung neuer Ertragsmodelle, alternative Nutzung von bestehenden Daten, etc.). Dies schafft Zusammenhalt und stiftet Gemeinsamkeit. Die wechselseitige und regelmässige Kommunikation durch alle Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche hindurch ist der Leim, der eine gesunde Unternehmenskultur zusammenhält.

Die Kultur wird entsprechend von vielen der befragten Unternehmen als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Innovation und Erfolgchancen von Organisationen angesehen. Ohne Grundwerte und Kultur seien Organisationen verloren. Dies sei in der Vergangenheit bereits so gewesen und werde auch zukünftig der Fall sein.

„Die grössten Herausforderungen für Unternehmenskulturen sind Angst vor Veränderungen und die Unfähigkeit, Fehler zu erkennen und von ihnen zu lernen. Fehler müssen ab und zu gemacht werden um Erfolg zu haben.“

Gerard Vittecoq
Former Group President – Power Systems, Caterpillar

„Offenheit und Neugier, Vertrauen und Delegation von Verantwortung sowie Diversität der Belegschaft bilden die Basis einer starken Unternehmenskultur.“

Hans Hess
Verwaltungsratspräsident, Comet

„Die Stärke einer Unternehmenskultur lässt sich mit derjenigen einer Familie vergleichen, die in ein Unwetter gerät: Es muss zusammengestanden und gemeinsam nach Lösungen gesucht werden.“

Morten Hannesbo
CEO, AMAG

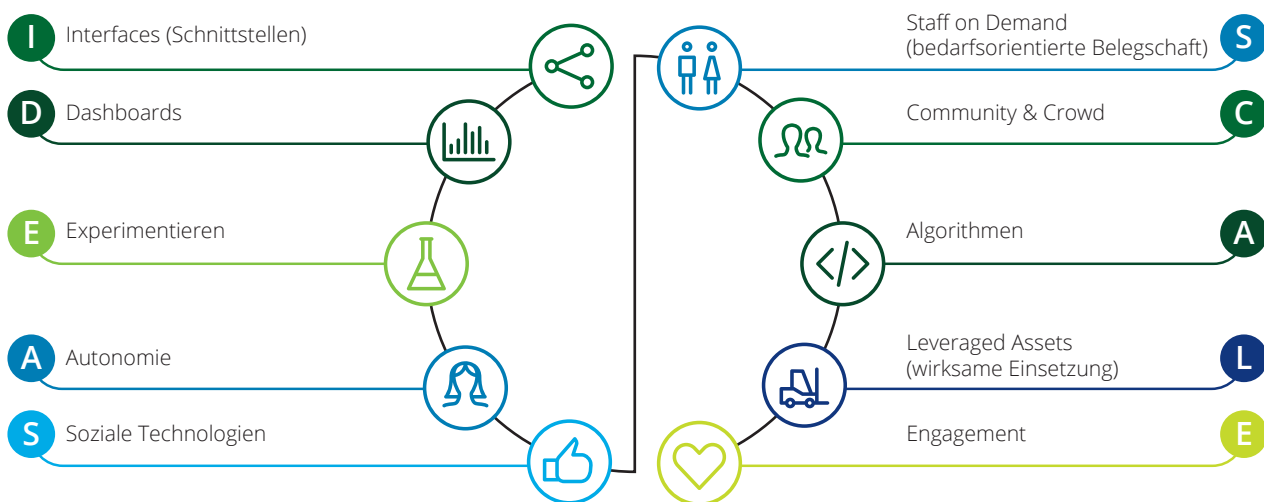
„Leistungsorientierung ist wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Wenn eine Kultur nur zur Wohlfühlkultur wird, verliert man schnell an Wettbewerbsfähigkeit.“

Thomas Dittrich
CFO, Sulzer

Vergegenwärtigung des zukünftigen Umfeldes ist eine Grundvoraussetzung, um in Zeiten von exponentiell wachsenden Technologien (u.a. Sensoren, Roboter, Drohnen, 3D-Printing, fortgeschrittene Analytik, künstliche Intelligenz) wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen sehen sich permanent mit neuen Fragestellungen, Entwicklungen und Herausforderungen von allen Seiten konfrontiert: Sie müssen erkennen, woher die nächste Disruption kommt, lernen, die Konkurrenz aus eigenen und fremden Industrien zu verstehen, und herausfinden, was sie selbst besser machen können. Das Verständnis, wie die Zukunft ihrer Kunden aussehen könnte, ist entscheidend. Offenheit, Neugier, Vertrauen, Eigentümerverhalten etc. sind daher nur einige der Elemente der Gewinner der Zukunft, der „exponentiellen Unternehmen“.

Die DNA eines exponentiellen Unternehmens beinhaltet zehn Elemente, die es dem Unternehmen erlauben, sich massivem Wandel schnell anzupassen (siehe Abbildung 11). Exponentielle Unternehmen haben in einem Kulturwandel diese Kernelemente ausgebildet, um mit „neuen Ideen“ (Ideas) und „Skalierung“ (Scale) flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

Abb 11. DNA von exponentiellen Unternehmen



„Menschen und Kultur sind die Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens. Die Qualität der Mitarbeiter und das Unternehmensumfeld sind wichtige Unterscheidungsmerkmale um Kreativität voranzutreiben.“

Gilles Andrier
CEO, Givaudan

Ein Kernelement ist **kontinuierliches Experimentieren und Lernen von Fehlern** (sogenanntes „Fail Forward“). Exponentielle Unternehmen forcieren in diesem Bereich Risiken und geben ihren Mitarbeitern gewisse Freiheiten, beim „Experimentieren“ neue Wege zu gehen. Dies bedeutet weniger Struktur und mehr kreatives Chaos sowie eine Unternehmenskultur, die Fehler toleriert, um auf diesen aufzubauen. Die Vision bzw. Zielsetzungen sollten jedoch von der Unternehmensführung vorgegeben werden. Die Freiräume für Experimentieren sind bei inhabergeführten Betrieben etwas grösser als bei börsennotierten Unternehmen. Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, mit ihren innovativen Ideen zu experimentieren und zu scheitern. Ein Test der Idee am Markt muss schnell möglich sein um besser zu werden. Diese Verkürzung von Entwicklungszeiten erlaubt neue Hypothesen und aus dem Prozess zu lernen. Einige der befragten Unternehmen haben auf Beispiele verwiesen, wo aus Fehlern oder

Scheitern wichtige Innovationen entstanden. Fehler aus Nachlässigkeit oder Mangel an Information hingegen sind fatale Fehler, die es zu vermeiden gilt. Dazu sind sowohl die richtigen „Dashboards“ entscheidend, damit sofort auf alle relevanten Informationen zurückgegriffen werden kann, als auch gute „Interfaces“ (Schnittstellen) mit allen relevanten Organisationseinheiten.

Zwei zusätzliche Elemente um „neue Ideen“ umzusetzen sind „Autonomie“ und Nutzung „sozialer Technologien“. Autonomie und die Einrichtung von Plattformen sozialer Technologien, damit Leute kreativ arbeiten können (z.B. Instant Messaging, SharePoint und Content Management System), sind Schlüssel um eine **leidenschaftliche Pionierkultur** in einem Unternehmen zu etablieren. Für die Einrichtung solcher Freiräume braucht es allerdings genügend Zeit. Pionieren muss es erlaubt sein, sich selbst zu organisieren sowie dezentral und interdisziplinär „neuen Ideen“ nachzugehen. Unternehmen aus eher traditionellen Industrien können oft nicht mit führenden Tech-Firmen konkurrieren, wenn es darum geht, Autonomie zu gewähren, die kreative Köpfe anzieht. Die Leidenschaft für Innovation und der Brand/Lifestyle, mit der sich Unternehmen aus der verarbeitenden Industrie identifizieren, werden wichtige Komponenten, um Talente zu gewinnen und zu halten – Leute, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, auf die gemeinsame Reise gehen und mithelfen, das Unternehmen und seine Produkte/Dienstleistungen neu zu erfinden. Gerade mit der Gewährung von Autonomie kann grosse Loyalität, Hingabe, Leidenschaft und Verpflichtung zum Unternehmen erzielt werden.

Zentral für eine solch neue Forscher- oder Innovationskultur ist starkes Engagement und die **richtige Geisteshaltung (Mindset)** bei der Belegschaft und der Unternehmensführung. Oft ist ein Umdenken gefordert, weg von alten Denkweisen und Prozessen „wie es früher gemacht wurde“. Diese neue Geisteshaltung umfasst auch eine grössere Neugier, über den Status quo hinauszuschauen (z.B. aktuelle Produkte, Vertriebsstrukturen, Wachstumsziele), und die Fähigkeit mit ständiger Veränderung in einem globalen Umfeld umgehen zu können. Engagierte Pioniere von erfolgreichen Transformationen denken beispielsweise eher konzeptionell als logisch, arbeiten stärker vernetzt als unabhängig, sind grundsätzlich eher mutig in ihrem Handeln und nehmen gewisse Risiken in Kauf (siehe Abbildung 12).

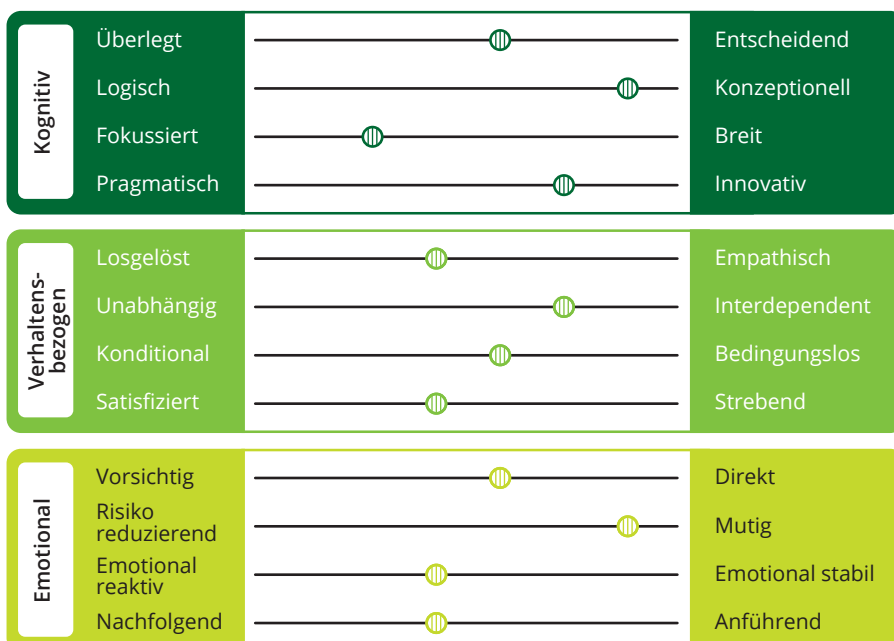
„Eine erfolgreiche Unternehmenskultur ist wie eine Fussballmannschaft. Zusammenhalt und Teamcharakter sind wichtig, wie auch der absolute Wille in der Champions League zu spielen und nicht in der Kreisliga.“

Markus Wagner
Inhaber, ALUWAG

„Familienunternehmen können viel einfacher eine starke Kultur schaffen. Die Kultur fängt bei der Unternehmensfamilie an, stellt den Mensch in den Mittelpunkt und erlaubt Mitarbeitern, sich wie eine Familie zu fühlen.“

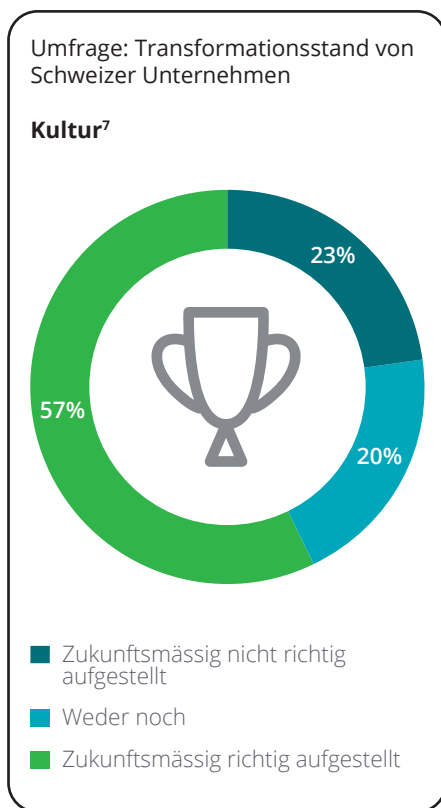
Alexander Gapp
CEO, Plaston

Abb 12. Charakteristika von Pionieren der Transformation



„Wichtig ist Mut zu haben, nicht nur Kollegen, sondern auch Vorgesetzten zu sagen, wenn was nicht gut ist oder wo Fehler gemacht wurden.“

François Manach
CFO, Loeb Holding



„Die Eigenmotivation von Mitarbeitern ist eine Grundvoraussetzung. Die Rolle des Managements besteht darin, Demotivation zu verhindern, indem es Hindernisse beseitigt und fehlende Mittel bereitstellt, die der Zielerreichung dienen.“

Markus Wagner
Inhaber, ALUWAG

Einzelne Unternehmen investieren in Kurse und Trainings, um das Verhalten und die Geisteshaltung ihrer Mitarbeiter dahingehend zu ändern. Wer gut rekrutiert, kann diesen Prozess künftig natürlich steuern.

Das Andersdenken und -handeln, weg von einem eher traditionell schweizerischen/europäischen und hin zu einem mehr weltoffenen und weltverändernden Ansatz, kann im Zeitalter der Globalisierung auch am Arbeitsplatz selbst gelernt werden. Einzelne der befragten Unternehmen beklagen aber, dass ihre schweizerische Belegschaft – insbesondere die jüngere Generation – weniger offen sei für internationale Arbeitseinsätze für Erfahrungsaustausch, Weiterbildung und gemeinsames Lernen als in der Vergangenheit. Dies ist die Kehrseite der hohen Lebensqualität der Schweiz bzw. der Wohlstandsgesellschaft und der daraus resultierenden Sättigung und Immobilität vieler ihrer Bewohner. Zusätzlich spielen Mentalitätsaspekte eine Rolle: Es ist beispielsweise schon schwierig genug, Belegschaft von der Ostschweiz nach Zürich zu transferieren; geschweige denn in die USA, China oder in aufstrebende Schwellenländer. Ausländische Mitarbeiter in der Schweiz erweisen sich hier als flexibler und offener. Solche Einsätze sind jedoch auf vielen Kaderstufen zentral und unabdingbar für global aufgestellte Unternehmen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Die Mitarbeiter sind das grösste Potenzial für Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit und zukünftigen Erfolgchancen. Das bestehende Knowhow der Mitarbeiter weder zu dokumentieren, zu nutzen, noch kontinuierlich weiter darin zu investieren, ist die grösste Verschwendung, die Unternehmen anrichten können. Viele Unternehmen müssen ihre Unternehmenskultur dahingehend wandeln und öffnen. Exponentielle Unternehmen haben darüber hinaus erkannt, dass die Nutzung von unternehmensexternem Wissen, wie beispielsweise von einer „Community und Crowd“ oder mittels „bedarfsorientierter Belegschaft“ in Ad hoc-Einsätzen ein noch besseres Skalieren „neuer Ideen“ ermöglicht, als traditionell alles intern zu machen (siehe ebenfalls Abbildung 11).

Ein noch stärkerer Kulturwandel wird zudem notwendig, wenn Unternehmen für das Skalieren neue digitale Technologien wie z.B. künstliche Intelligenz und fortgeschrittene Analytik („Algorithmen“) nutzen, oder neue Geschäftsmodelle wie z.B. das Mieten oder die gemeinsame Nutzung von Anlagen („Leveraged Assets“; „Sharing Economy“) anwenden. Es sind neue Ökosysteme in der Entstehung, in denen IP (im Sinne von Patenten für verschiedenste Produkte oder ganze Lösungen) frei geteilt wird und verschiedenste Klein- und Kleinunternehmen unter der Führung eines Systemintegrators zusammen Produkte herstellen, die bisher nur von Grossunternehmen produziert werden konnten.

Dieses Teilen von Technologie und Knowhow in der „Sharing Economy“ kann in jeder Industrie bestehende, auf „Economies of Scale“ basierende Platzmatadore bedrängen, eventuell sogar verdrängen. Unternehmen sind so agiler, und Fähigkeiten werden wichtiger als Inventare. Innovation wird Eigentum von Netzwerken und die Geschwindigkeit der Veränderungen und Anpassungen in solchen agilen, robusten Netzwerken, die systemische Komplexität bestens bewältigen, nimmt massiv zu, da diese Netzwerke Komplexität in kleine, unabhängige Einheiten aufbrechen.

2.3. Mitarbeiter

Der beste Weg für Unternehmen, **Motivation und Leidenschaft unter Mitarbeitern** zu erzeugen, führt oft nicht über mehr Geld, sondern über Sinnstiftung und Chanceneröffnung. Mitarbeiter wollen mit Verstand, Herz, Geist und Hand herausgefordert sein. Die Tiefe des Jobs ist ein wichtiger Motivationsfaktor – Leute möchten Verantwortung tragen. Um ein nachhaltiges, zukunftsfähiges Mitarbeiterumfeld zu schaffen, sind nicht nur Mitarbeiter mit Potenzial für die digitale Zukunft zu identifizieren, sondern diesen müssen auch die richtigen Rahmenbedingungen und Mittel bereitgestellt und interessante Chancen geboten werden. Eigenmotivation, Eigentümerverhalten und der Wille neue Herausforderungen zu lösen sind zentrale Erfolgsfaktoren. Es sind wiederkehrende Themen, die Unternehmen mit jeder neuen Mitarbeitergeneration angehen müssen.

Demographische Trends, wie der sich ändernde Mitarbeitermix (u.a. Alter, Geschlecht, Kultur) und daraus resultierende veränderte Ansprüche und Motivationen von Generation X, Millennials und (bald) Generation Z sind wichtige Herausforderungen für Unternehmen (siehe Abbildung 13). Neben dem Sinn der Arbeit sind (alternative) Karriereperspektiven, Flexibilität und Autonomie (z.B. Jobsharing) zentrale Motivationsfaktoren.

„Der ideale Mitarbeiter der Zukunft muss nicht nur eine gute Ausbildung und Fachkenntnisse haben, sondern auch die Bereitschaft, sich mit dem Unternehmen zu verändern.“

Morten Hannesbo
CEO, AMAG

Abb 13. Mitarbeiterrends⁸



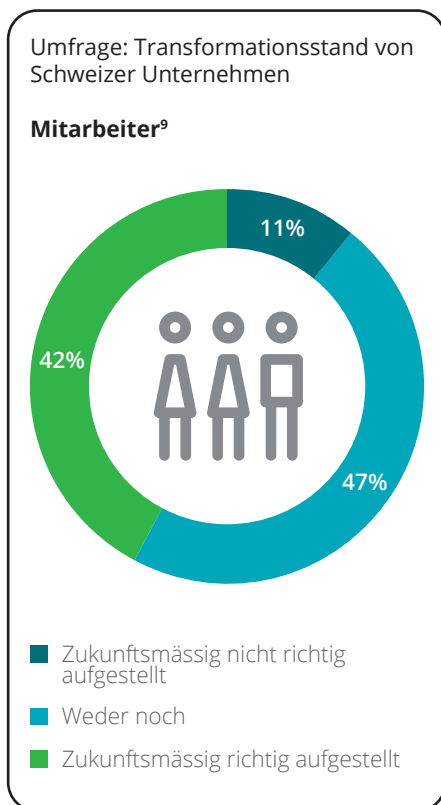
Damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben ist **skalierbares Lernen** bzw. die Ausbildung, Weiterbildung und Entwicklung von ganz neuen Fähigkeiten der Belegschaft notwendig. Das Stichwort für viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter lautet lebenslanges Lernen. Eine systematische und kontinuierlich überarbeitete Schulung der Mitarbeiter und gezielte Führungsausbildung sind hier nötig, und Mitarbeiter werden auch wieder zunehmend „on the job“ und voneinander lernen. Wissenstransfer sollte durch die Etablierung von Wissensplattformen („Content Management Systems“) stimuliert werden. Wissensvermittlung wird zunehmend aufbauend auf dem bestehenden Wissen erfolgen (kompetenzbasierendes Lernen, wie es beispielsweise bei Piloten üblich ist, die bei jedem Typenwechsel nur die Veränderungen aber nicht das gesamte „Fliegen“ per se noch einmal von Grund auf lernen). Ebenfalls notwendig sind bereichsübergreifende Trainings, die Menschen aus ihren „Silos“ heraus bringen. Austausch und gemeinsame Projektarbeit sind Schlüsselfähigkeiten in diesem Bereich.

„Um zukünftig erfolgreich zu sein müssen Unternehmen die Mitarbeiter für ihr Potenzial rekrutieren und nicht für ihre derzeitigen Fähigkeiten.“

Frank Campbell
President – Electrical Sector and Corporate, Eaton

„Weiterbildung und kontinuierliches Lernen sind die wichtigsten Mittel, um Mitarbeiter arbeitsmarktfähig zu halten und als Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben.“

Christoph Merle
Head of M-Industrie eXcellence Team,
Migros-Genossenschafts-Bund (MGB)



„Unternehmen sind stark gefordert im Wettbewerb um Talente, wo alle versuchen die besten Leute zu gewinnen. Sie müssen erheblich in Weiterbildung und Entwicklung investieren, um die attraktivsten Arbeitgeber zu bleiben.“

Gilles Andrier
CEO, Givaudan

Weiterbildung allein ist jedoch oft noch kein Differenzierungsfaktor von Unternehmen. Sinn und Zweck von skalierbarem Lernen muss daher verständlich gemacht werden. Ebenso ist auf individuelle Bedürfnisse und Unterschiede zwischen den Mitarbeitern einzugehen. Mit „Reverse Mentoring“ können z.B. ältere Mitarbeiter von technologieaffinen jüngeren Mitarbeiter neue technologische Fähigkeiten und Jüngere von der Geschäftserfahrung der Älteren lernen. Bei der Rekrutierung wird der Fokus auf jenen liegen, die den Spagat zwischen klassischer Ausbildung und Praxis können, d.h. beispielsweise ein Ingenieurstudium absolviert haben, sich aber nicht zu schade waren, sich auch die „Hände dreckig“ zu machen. Der klassische MBA als Kaderausbildung wird an Bedeutung verlieren, während Zusatzqualifikationen, wie geübt sein in Computerspielen wie „Warcraft“, wichtiger werden. Denn in solchen Spielen wird beispielsweise gelernt, in virtuellem Umfeld mit Menschen aus verschiedensten Hemisphären, Bildungshintergründen und Kulturen zusammenzuarbeiten.

Die richtige Geisteshaltung (Mindset) spielt auch beim skalierbaren Lernen bzw. der Weiterbildung eine wichtige Rolle. Motiviertes/demotiviertes Personal mit einer guten/schlechten Geisteshaltung kann es in allen Mitarbeitergenerationen geben, d.h. „junge Mitarbeiter“ können schon sehr „alt im Geiste“ agieren und „ältere Mitarbeiter“ noch sehr „jung im Geiste“ und offen für Neues sein. Der erfolgreichste Mitarbeiter der Zukunft hat nicht nur die notwendigen Qualifikationen, Erfahrungen und Fähigkeiten/Eigenschaften, sondern verfügt auch über eine zeitgemässe Persönlichkeit, d.h. zeigt grosse Vitalität im Umgang mit Veränderbarkeit und ständigem Wandel und weist hohe digitale Kompetenz auf. Das Jobprofil in der traditionellen, verarbeitenden Industrie bewegt sich zunehmend in Richtung eines Startup-Unternehmens. Die Knappheit von solchen Talenten ist eine Herausforderung für viele Schweizer Unternehmen. Die richtigen Talente werden gefunden, jedoch öfters im Ausland. Die Alternative hierzu ist es, die bestehenden Mitarbeiter weiterzuentwickeln, sowie gezielt fähige Mitarbeiter digitale Kompetenz durch interne und externe Schulungen aneignen zu lassen. Beides ist eine Kernaufgabe der Führung in der digitalen Transformation.

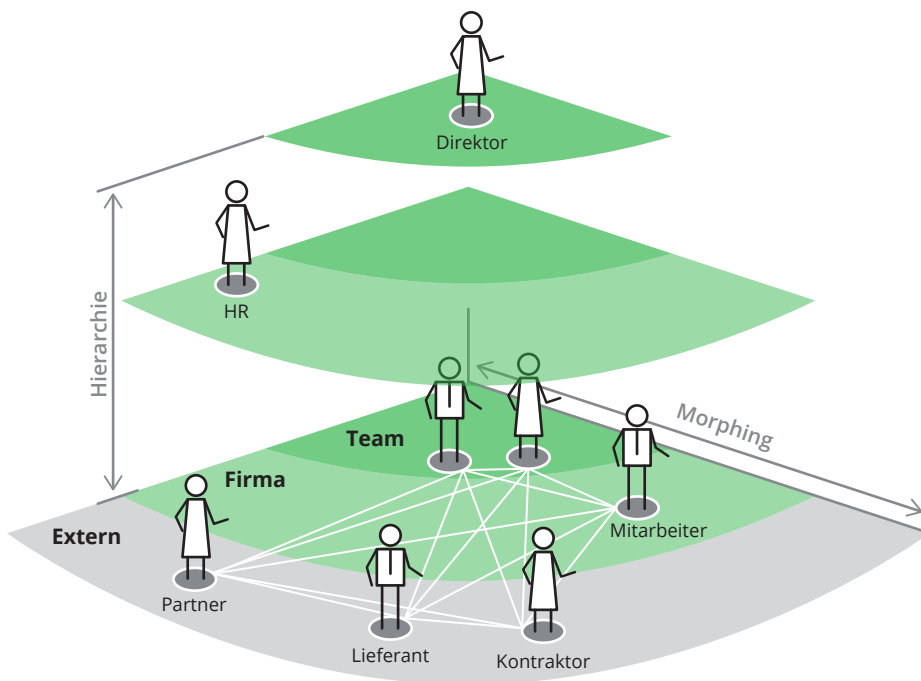
Der **richtige Mitarbeitermix** wird zum Wettbewerbsvorteil. Der demographische Wandel ist eine Herausforderung, und viele der befragten Schweizer Unternehmen der verarbeitenden Industrie kämpfen mit einer Überalterung und könnten grössere Diversität aufweisen. So haben beispielsweise einige der befragten Unternehmen nach der Erhöhung des Frauenanteiles in ihren Teams erfolgreiche Erfahrungen bezüglich Teamdynamik, Problemlösung und Projektergebnis gemacht. Das gleiche gilt auch für die Integration von Millennials, denen spezifische Aufgaben und Förderung entgegen gebracht wurde. Teams mit grosser Diversität werden als Schlüssel für erfolgreiche Ausführung anspruchsvoller Grossprojekte und als klarer Vorteil in einem globalisierten Wettbewerbsumfeld gesehen.

Wenn es um die **Umgestaltung des Arbeitsplatzes** und die Anwendung von flexiblen Arbeitsplatzmodellen geht (u.a. Home-Office, Desk-Sharing, mobile Mitarbeiter, digitale/interaktive Arbeitsflächen), sind die befragten Unternehmen recht unterschiedlich weit entwickelt (siehe ebenfalls Abbildung 13). Praktisch alle Befragten haben erkannt, dass der Arbeitsplatztrend in Richtung mehr Flexibilität, Autonomie, Mobilität und Digitalisierung zielt. Dieser Haupttrend ist mehr oder weniger akzeptiert von Arbeitgebern wie auch Mitarbeitern. Betont wird aber von Unternehmensseite, dass z.B. Home-Office nicht für alle Ebenen, Bereiche und Funktionen im gleichen Ausmass möglich sei und persönliche Kontakte und physische Präsenz auch künftig wichtig bleiben. Interaktive IT-Plattformen zur vernetzten Kollaboration werden schon stark genutzt.

Auch wenn viele Unternehmen solche Neuerungen ermöglichen, ist die Mitarbeiternutzung noch unterschiedlich. Nicht alle Mitarbeiter wollen diese digital getriebene Umgestaltung der Arbeitsplätze. Vorteile, wie z.B. Wegfall der Pendlerzeit und ungestörtes/effizienteres Arbeiten von zu Hause, werden zwar erkannt. Nachteile, wie ständige Erreichbarkeit/ Online-sein bzw. das Verschwinden der Grenze zwischen Arbeitswelt und Privatsphäre und weniger physische Arbeitskontakte, werden hinterfragt. In der verarbeitenden Industrie der Schweiz existiert immer noch eine starke Kultur der physischen Präsenz: Büro, Pause und Mittagessen mit Kollegen werden gross geschätzt und gepflegt. Unternehmen sind hier gefordert, neue oder andere physische Begegnungsorte zu schaffen. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist von den Unternehmen zu definieren. Dieser zeichnet sich durch modernste Infrastruktur in technischer wie auch physischer Hinsicht aus. Positiv ist dabei, dass es sich zeigt, dass in solchen zukunftsorientierten Arbeitsumgebungen Motivation gesteigert werden kann bei gleichzeitiger Reduktion der Raumkosten. Letztendlich ist ein guter Mix aus Home-Office und Präsenz am Arbeitsplatz je nach Aufgabe, Unternehmen und Industrie zu definieren.

Die Konzepte Outsourcing und bedarfsorientierte Belegschaft (u.a. Freelancing/ Contracting) gewinnen im Zeitalter der sogenannten „Gig Economy“, wo Arbeitskräfte pro Auftrag (Gig) bezahlt werden, an Bedeutung (siehe Abbildung 14).

Abb 14. Auftragswirtschaft (Gig Economy)



„Erfolgreiche Unternehmen weisen vereinfacht gesagt zwei Typen von Mitarbeitern auf: Unternehmerisch denkende Aussenseiter, die ‘Grenzen verschieben’ und das Geschäft vorwärts bringen (sogenannte ‘Schmuggler’), und Controller (oder ‘Grenzwächter’), die für Compliance sorgen, ‘Grenzen bewahren’ und Geschäftsstrukturen intakt halten. Das ideale Verhältnis für Erfolg hängt von der Grösse und Phase des Unternehmens ab.“

Alexander Wessels
CEO, Archroma

„Klare Ziele, echte Incentives und dezentrale Verantwortung sind wichtige Charakteristika der Mitarbeitermotivation und unterstützung.“

Edwin Eichler
Verwaltungsratspräsident,
Schmolz+Bickenbach

„Contracting kann sehr interessant sein für Geschäftstätigkeiten, die nicht sehr komplex sind, und für Industrien, die in Märkten mit hoher Volatilität agieren und Flexibilität benötigen.“

Rafic Mecattaf
Head of Strategy & Corporate Development, Panalpina

„Bei der Personalauswahl sollten nebst der Berufserfahrung künftig auch stärker Qualitäten wie Neugier, Offenheit für neue Herausforderungen und unternehmerisches Denken mit dem Willen etwas bewegen zu wollen mitberücksichtigt werden.“

Jürg Fedier
Group CFO, OC Oerlikon

Diese erlauben Kostenreduktion, Flexibilität und Agilität. Damit sind sie zentral für die Wettbewerbsfähigkeit mit unternehmensübergreifender Kooperation und stärkerer Dezentralisierung.

In der „Gig-Economy“ stossen Experten (teilweise virtuell) zur Arbeit dazu, um an einem Geschäftsproblem kurzfristig mitzuarbeiten und dann wieder zu gehen. Für Organisationen heisst dies, dass sich Teams von Mitarbeitern, Partnern, Freelancern/Contractors und Lieferanten formen, verwandeln (Morphing) und wieder auflösen. Es gibt eine Verschiebung von Top-down-Hierarchien zu Netzwerken von Teams, womit schnellere Resultate erzielt werden können. Für viele Unternehmen stellt sich künftig die Frage, was Kernaktivität ist und was mithilfe solcher Vertragspartnern in Netzwerken abgedeckt werden kann. Dies stellt neue Anforderungen an Rekrutierung, Onboarding-Prozesse, regulatorische Vorschriften, IT-Sicherheit, Risikomanagement und auch Rechnungstellung und Steuern.

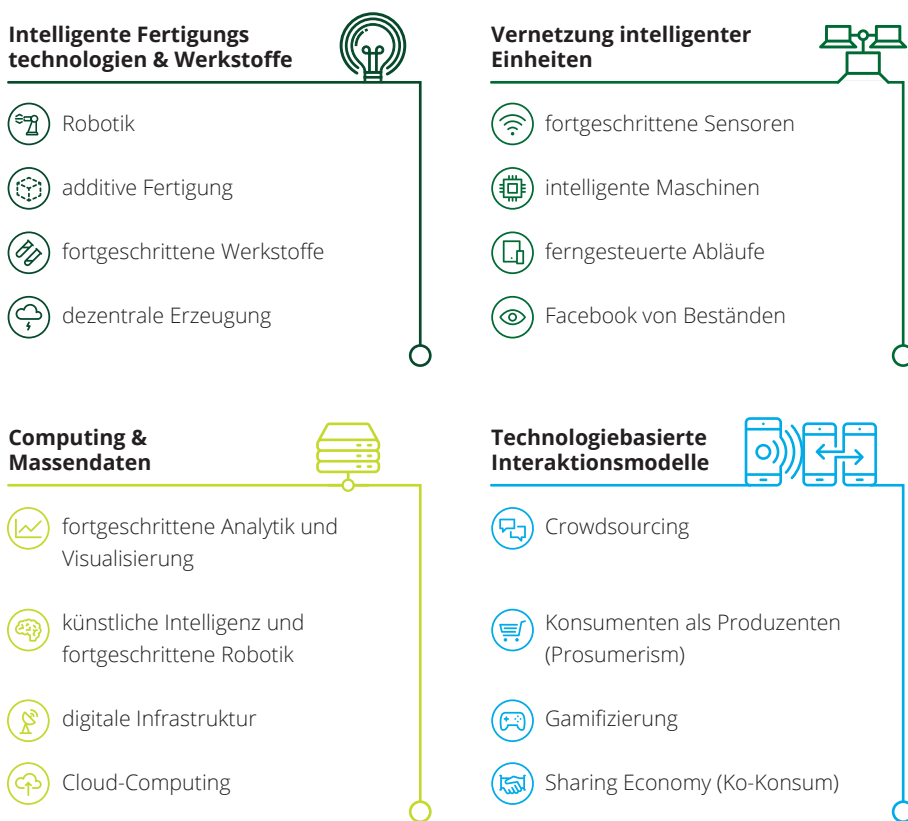
Die meisten der befragten Unternehmen der verarbeitenden Industrie sind hier eher noch traditionell aufgestellt und müssen in den kommenden Jahren noch viel aufholen. Trotz Zunahme von Teilzeitangestellten und Freelancern/Contractors bleiben aber Festangestellte notwendig. Für die digitale Transformation ist es wichtig einen umfassenden „Digital Change Approach“ für das Unternehmen zu definieren.

2.4. Digitales Umfeld

Als wichtiges Kernstück einer zukunftsgerichteten Transformation, das die Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Mitarbeiterdimension von Unternehmen gleichermaßen durchdringt, erweist sich das digitale Umfeld. Die Digitalisierung stellt für die verarbeitende Industrie alles auf den Kopf. Sie ist der Schlüssel zur Industrie 4.0 und exponentieller Entwicklung von Unternehmen. Die Einbeziehung des digitalen Umfeldes und die Nutzung der Digitalisierung sind wettbewerbsentscheidend.

Eine Mehrheit der Unternehmen der verarbeitenden Industrie ist in Bereichen immer noch auf dem Automatisierungsstand Ende des 20. Jahrhunderts und hat die vierte industrielle Revolution des Internets der Dinge, Dienste, Daten und Menschen noch nicht nachvollzogen. In der Theorie ist die verarbeitende Industrie deutlich weiter digitalisiert als in der Praxis. Wichtigste digitale Trends, die künftig Unternehmen im Wettbewerb stark differenzieren werden, sind intelligente Fertigungstechnologien und Werkstoffe, die Vernetzung intelligenter Einheiten, die fortgeschrittene Nutzung von Computing und Massendaten sowie neue technologiebasierte Interaktionsmodelle (siehe Abbildung 15).

Abb 15. Digitale Trends¹⁰



Vielen Unternehmen fehlt eine Basis bzw. die **richtige digitale Infrastruktur** für dieses neue digitale Zeitalter. Um intelligente Technologien zu vernetzen und neue technologiebasierte Interaktionsmodelle sinnvoll zu nutzen, sind wesentliche Anpassungen von bestehenden IT-Infrastrukturen und zum Teil ganz neue Infrastrukturlösungen notwendig. Bei der Optimierung der Prozesse und Harmonisierung der Systeme für das Internet der Dinge, Dienste, Daten und Menschen beurteilen sich noch viele der befragten Unternehmen der verarbeitenden Industrie als rückständig. Unterschiedliche

„Die Digitalisierung ermöglicht ganz neue Formen der Lieferantenintegration und kundenindividualisierten Produktion. Was aber den Digitalisierungsstand der Industrie betrifft, so ist der Abstand zwischen Theorie und Praxis erheblich.“

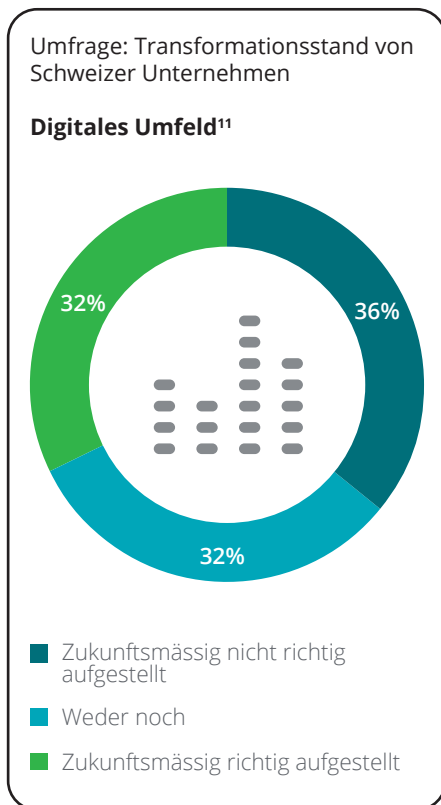
Christoph Merle
 Head of M-Industrie eXcellence Team,
 Migros-Genossenschafts-Bund (MGB)

„Alle brauchen eine digitale Strategie. Das Digitale hat das Potenzial alles zu revolutionieren – von der Entwicklung und Herstellung von Produkten, bis hin zu deren Verkauf.“

Gilles Andrier
 CEO, Givaudan

„Bei traditionellen Unternehmen besteht noch eine immense Skepsis gegenüber dem Digitalen. Man will nicht am falschen Ort investieren. Oft wird eine Doppelstrategie gefahren, wo das stationäre Geschäft mit dem digitalen Geschäft leben muss und umgekehrt.“

François Manach
 CFO, Loeb Holding



„Unternehmen müssen heutzutage sehr agil und anpassungsfähig sein. Die digitale Vernetzung der Mitarbeiter (Knowhow-Sharing) erlaubt hierbei grössere Agilität und höhere Flexibilität.“

Rafic Mecattaf
 Head of Strategy & Corporate Development, Panalpina

Prozesse und Systeme müssen für die Zukunft neu vernetzt werden und lernen, miteinander zu kommunizieren. Zudem müssen neue Kommunikationsnetzwerke in den Wertschöpfungsketten von Grund auf entwickelt werden. Hierfür ist zuerst der aktuelle Zustand von Prozessen und Systemen zu analysieren, denn es macht keinen Sinn, neue intelligente Lösungen und Technologien über bestehende Strukturen zu stülpen. Vielmehr muss sorgfältig evaluiert werden, was eher „auf grüner Wiese“ neu bereitgestellt werden muss oder wo es bereits brauchbare Anknüpfungspunkte zu bestehenden Systemen und Netzwerken für eine Weiterentwicklung gibt.

Klein- und Mittelunternehmen haben hier eine Chance, beim Einrichten einer neuen digitalen Infrastruktur, auf die von überall zugegriffen werden kann, schneller als Grossunternehmen zu sein. Grossunternehmen müssen oft ihre bereits existierenden grossen und weitläufigen IT-Infrastrukturen neu kalibrieren, ggfls. konsolidieren und vernetzen. Kosten sind aber für alle Unternehmen – unabhängig von ihrer Grösse – ein entscheidender Faktor. Bei multinationalen Konzernen stellt vor allem die häufig zersplitterte ERP-Landschaft eine grosse Herausforderung dar. Exponentielle Technologien könnten auch hier helfen, bestehende ERP-Systeme mit überblickbarem Aufwand und vertretbaren Risiken zu optimieren.

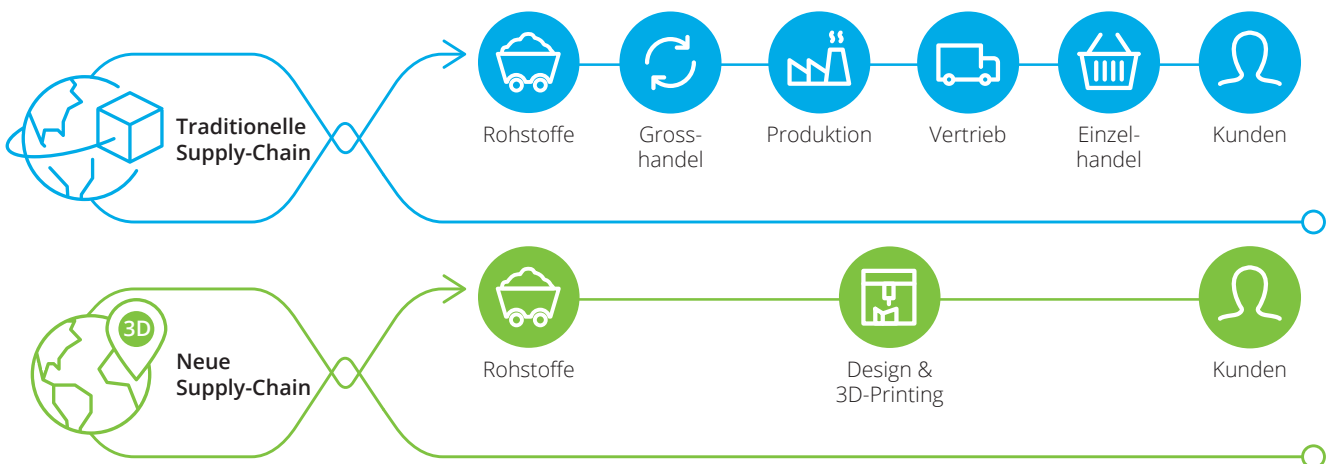
Die **Nutzung exponentieller Technologien** wird für viele Unternehmen der verarbeitenden Industrie zu einem Unterscheidungsmerkmal werden. Exponentielle Technologien sind per Definition Technologien, die einem exponentiellen Wachstumspfad folgen. Das Mooresche Gesetz, dem die Verdoppelung der Leistung von Mikrochips, Bandbreite und Computern alle 18 Monate zu Grunde liegt und das einen exponentiellen Wachstumspfad vorgibt, gilt auch für so manche weitere technologische Entwicklung. Sensorik, Additive Fertigung/3D-Printing, künstliche Intelligenz, Robotik, Drohnen und Nanotech sind nur einige Beispiele exponentiell wachsender Technologien. Diese können entlang der Wertschöpfungsketten auf unterschiedliche Weise industrielle Prozesse beschleunigen, flexibilisieren und dezentralisieren. Viele dieser Technologien sind nicht neu und wurden häufig bereits vor 20 oder 30 Jahren „erfunden“. Erst die massive Steigerung der Rechenleistung (Mooresches Gesetz), die Reduktion der Kosten sowie die Miniaturisierung (im Speziellen bei Sensoren) ermöglichen einen flächendeckenden Einsatz in der verarbeitenden Industrie. Neue Technologien werden jedoch infolge der langsamen Entwicklungskurve anfänglich häufig überschätzt, was zu Konsternation führt. Wenn aber die exponentielle Entwicklung voll durchschlägt, wird der Einfluss dieser Technologien meist unterschätzt und disruptive Marktänderungen werden verpasst. Viele exponentielle Technologien werden in den nächsten wenigen Jahren den anfänglich linear aussehenden Wachstumspfad verlassen und exponentiell wachsen.

3D-Printing wird beispielsweise künftig den Ersatzteilmarkt revolutionieren. Zudem kostet Komplexität und Individualisierung nichts. Damit lassen sich neue Geschäftsmodelle entwickeln die bislang nicht denkbar waren. Auch werden andere Industrien davon Gebrauch machen, wie zum Beispiel die Transportindustrie, und neue Servicemodelle anbieten. Mittels kollaborativer Roboter und fortgeschrittenen Sensoren können höhere Effizienz, grössere Agilität und Qualitätskontrolle in der Produktion (z.B. mit Hilfe von Scannern, die traditionelle Messmethoden ablösen) sowie Remote Monitoring/Service-Diagnose betrieben werden. Die Analyse von Massendaten mittels fortgeschrittener Analytik schafft Transparenz von Produktpreisen, neue Einsatzfelder, voraussagende Kundenakzeptanz und führt zu Absatz, um nur einige zu nennen. Damit ermöglicht bessere Datenqualität und Interpretation völlig neue Prognosefähigkeiten. Künstliche Intelligenz erlaubt zudem Simulationen in der Entwicklungsphase, und fortgeschrittene Robotik ermöglicht Produktionsmethoden und -prozesse, die bislang undenkbar waren. In administrativen Bereichen helfen Software-Roboter und künstliche Intelligenz, Prozesse zu vereinfachen.

Digitale Technologien sprengen die traditionellen Geschäftsmodelle in einer Art und Weise, dass alle Teilnehmer in der Wertschöpfungskette ihre Rolle überdenken müssen. Traditionelle Teilnehmer, wie beispielsweise die Zulieferer von Rohmaterial, Grosshändler,

Produzenten, Logistikunternehmen und Einzelhändler werden obsolet oder ihre Rolle verändert sich signifikant. Wertschöpfungsketten werden neu konfiguriert und folgen künftig neuen Regeln. Beim 3D-Printing beispielsweise kann Design und Druck entweder am gleichen Ort aber auch getrennt erfolgen, d.h. Drucken von Ersatzteilen direkt bei den Kunden. Falls 3D-Printing outgesourced wird, ist nur noch ein Logistiker für die letzte Meile notwendig (siehe Abbildung 16).

Abb 16. Beispiel: 3D-Printing und neue Supply-Chain



In traditionellen Industrien besteht Interesse, aber auch Skepsis gegenüber umfassenden Digitalisierungstrends. Viele Unternehmen sind verunsichert, weil sie noch nicht recht wissen, wohin die Reise für ihre Organisation, ihre Mitarbeiter und Kunden geht. Gewisse Industriebereiche werden schneller von digitalisierten Mitbewerbern, z.T. aus bereichsfremden Industrien, angegriffen werden, sodass bestehende Marktmechanismen ausgehebelt werden. Dies erfordert ein neues Denken in der Geschäftsleitung und der Geschäftsentwicklung. Die in Zukunft erfolgreichen Unternehmen werden ihr Umfeld ununterbrochen auf solche Veränderungen prüfen und bestehende Geschäftspraktiken, Annahmen und systematische kognitive Verzerrungen testen müssen, um für Überraschungen bereit zu sein und die Entwicklung von Neuem schnell angehen zu können.

Ein bedrohlicher Aspekt des Digitalen ist dabei unbedingt zu berücksichtigen: Cyber-Risiken. Dabei sind nicht nur Industriespionage, die Vertraulichkeit von Kundendaten und die ethischen Bedenken in der Nutzung von gesammelten Daten gemeint, sondern auch Themen wie Cyber-Security-Kontrollen, Testen von Vulnerabilitäten und von möglichen digitalen Angriffen (Hacks) oder präventive Analysen der Wahrscheinlichkeit des Versagens der Kontrollsysteme. Es geht nicht nur um den Schutz des eigenen Unternehmens, sondern aller Beteiligten im Unternehmens-Ökosystem.

Neben der Nutzung von exponentiellen Technologien sind **neue digitale Interaktionsmodelle** ein weiterer Schlüssel für künftigen Wettbewerbserfolg. Stärkere Kollaboration mit Zulieferern und Kunden wird mittels Crowdsourcing möglich, d.h. zum Beispiel für Innovation Input von einer beliebigen Anzahl von Spezialisten, die irgendwo auf der Welt sitzen. Kundenwünsche und -bedürfnisse auf einer weltweiten Basis werden greifbar und können in Entwicklungs- und Produktionsprozesse einbezogen werden. Gleichzeitig werden kundenspezifische Lösungen und individualisierte Massenfertigung möglich. Elektronische Prozesse und intelligente Verbindungen erlauben die Kundenintegration in allen Teilen der Wertschöpfungskette. Konsumenten werden zu den eigentlichen Produzenten. Viele der befragten Unternehmen haben diese Zeichen erkannt und wollen die Kundeneinbindung im Zeichen der Digitalisierung vorantreiben, indem sie Kunden als Ideengeber und Mitentwickler nutzen.

„Die Digitalisierung wird unterschiedliche Auswirkungen auf jede Industrie haben. Einige Industrien werden komplett digitalisiert und ihre traditionellen Geschäftsmodelle aufgeben. Andere werden von digitalen Veränderungen in spezifischen Bereichen profitieren, wie beispielsweise in der Supply-Chain oder im Verkauf.“

Alexander Wessels
CEO, Archroma

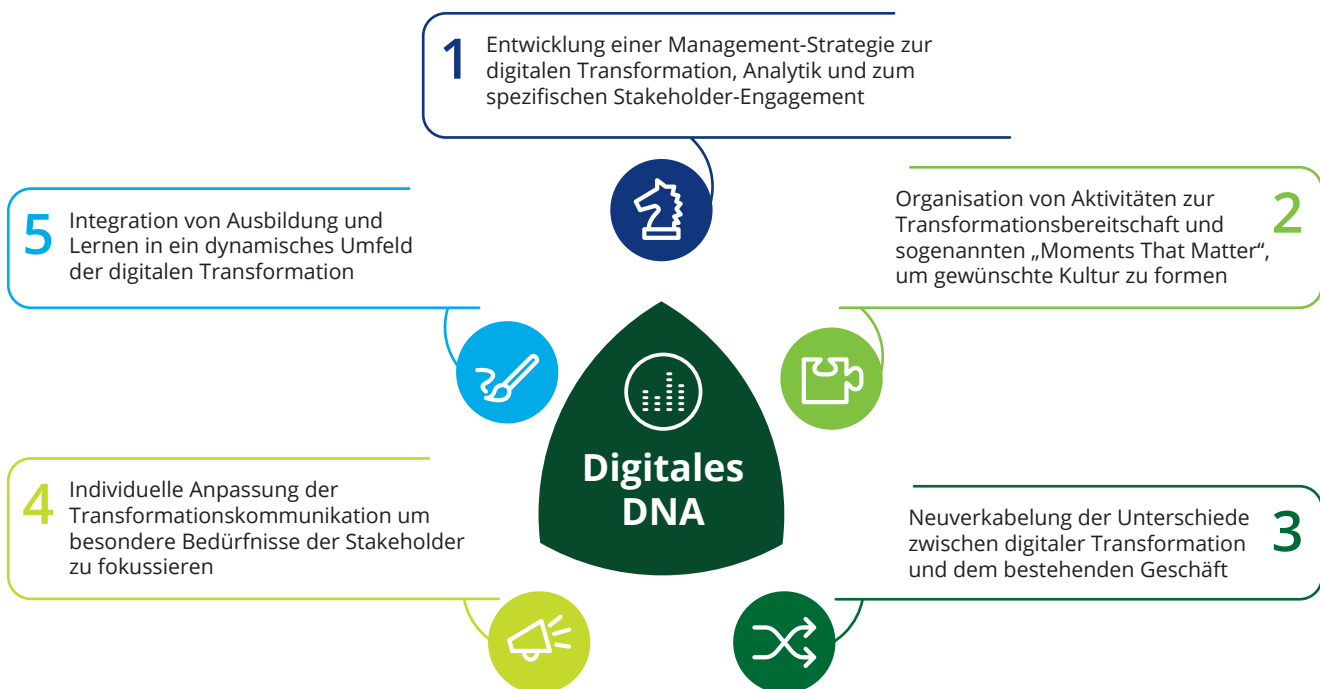
„So wie Airbnb und Uber die Dienstleistungsindustrie herausfordern, wird auch die Industrie künftig mit ganz neuen technologiebasierten Geschäftsmodellen in Konkurrenz treten. Viele traditionelle Industriebetriebe sind sich dessen gar nicht bewusst.“

Jürg Fedier
Group CFO, OC Oerlikon

Da Zulieferer neben den Kunden im digitalen Zeitalter ebenfalls viel besser informiert sind, verändern sich auch die Einkäufer- und Verkäuferrollen in vielen Industrien. Interessante Möglichkeiten erlaubt beispielsweise die Gamifizierung, d.h. die Integration von Designelementen und Prinzipien des Gaming in die Zulieferer-, Kunden- und Mitarbeitererfahrung. Solche spielerischen Anwendungen lassen neue Möglichkeiten des Marketings, der Kundenbindung und der Mitarbeitermotivation zu. In diesem Bereich haben die meisten befragten Unternehmen noch Aufholbedarf. Daneben verändert auch der in der Dienstleistungsindustrie blühende Trend des Ko-Konsums (Sharing Economy) die Kundeninteraktionen in der verarbeitenden Industrie. Neue Formen des Eigentums, der Nutzung, des Handelns oder der Miete von Produkten und Dienstleistungen rücken in den Vordergrund. Unternehmen sind herausgefordert, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die technologiebasiert oder technologieermöglicht sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Für eine erfolgreiche digitale Transformation von Unternehmen ist ein umfassender Transformationsansatz („Digital Change Approach“) notwendig, der organisatorische, kulturelle, personelle und technologische Aspekte umfasst (siehe Abbildung 17).

Abb 17. Digitaler Transformationsansatz



Um digitale Führung zu übernehmen sind folgende drei Voraussetzungen für Unternehmen wichtig: Als Erstes muss die **Veränderung von der Spitze des Unternehmens getragen** werden, um das nötige Gewicht und die Kraft für den Veränderungsprozess haben. Das Topmanagement unter der Führung des CEOs, aber auch mit der Forderung und Förderung des Verwaltungsrates, muss dies als seine nicht delegierbare Verantwortung sehen. Als Zweites muss die **Digitalisierung in jedem Geschäfts- und Funktionsbereich als Kernaufgabe gesehen** werden, nur so kann eine Transformation in einem Zeithorizont von 2–3 Jahren erfolgreich bewältigt werden. Als Letztes ist der **Zusammenhang zwischen digitaler Transformation und fassbaren Geschäftszielen sicherzustellen**; Freiheiten zur Geschäftsentwicklung dürfen nicht mit Mangel an Verantwortlichkeit betreffend Gewinn und Verlust verwechselt werden.

3. Checklisten für die Transformation von Schweizer Unternehmen

Nachfolgende Checklisten sind als Ideenspeicher gedacht. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen soll Ihrem Unternehmen als Initialzündung für Transformationsmöglichkeiten und erste Wegleitungen zur Implementierung dienen. Falls Sie Fragen nicht eindeutig bejahen können, finden Sie erste Ansatzpunkte in den Tabellen.

Checkliste für die Organisationsstruktur



Fördert Ihre Organisation das Finden von neuen, innovativen Lösungen? Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

<input type="checkbox"/>	Am Rande der Geschäftstätigkeit skalieren	Prozesse einrichten für das Skalieren am Rande der aktuellen Geschäftstätigkeit einrichten; Bildung von kleinen Einheiten/Teams mit eigener Führung und Bereitstellung separater Budgets mit angepassten Leistungskennzahlen für die Entwicklung neuer innovativer Lösungen/Geschäftsmodelle
<input type="checkbox"/>	Corporate Venturing betreiben	Evaluation der Bereiche, in denen Corporate Venturing sinnvoll ist und das bestehende Geschäft ergänzt; Entscheidung wie Corporate Venturing organisiert sein soll (z.B. Investition, Joint Venture, etc.); Bewertung des Fortschrittes und Erfolgspotenzials von Corporate Ventures mit neuen Bewertungsansätzen
<input type="checkbox"/>	Offene Geschäftsmodelle anwenden	Öffnung der Unternehmensgrenzen; engere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Kunden, Unternehmen, Universitäten und anderen Partnern; Nutzung von Schwarmintelligenz/Crowdsourcing und Open Innovation; Ausweitung offener Geschäftsmodelle auf alle Teile der Wertschöpfungskette
<input type="checkbox"/>	Neue Partnerschaften eingehen	Definition des Partnerschaftstyps (d.h. Kooperation, Allianz, Joint Venture, etc.); Ausmass des Informationsaustausches definieren; Bildung von Vertrauen/Gemeinsamkeiten
<input type="checkbox"/>	Innovation über das Produkt hinaus betreiben	Evaluation des Innovationspotenzials in allen Bereichen der Wertschöpfungskette (u.a. Ertragsmodell, Netzwerke, Strukturen, Prozesse, Dienstleistungen, Kanäle, Brand, Kundenengagement); Definition einer klaren Innovationsstrategie; Schaffung einer Innovationskultur
<input type="checkbox"/>	Unternehmerisches Denken fördern	Identifikation/Förderung interner Talente; Schulung von unternehmerischen Denken und Handeln aller Mitarbeiter; stärkere Nutzung von gemischten Teams/Abteilungen und Netzwerken; ggfls. Import von unternehmerischen Talenten (Dieser Punkt gilt auch für die Bereiche Unternehmenskultur, Mitarbeiter und digitales Umfeld)
<input type="checkbox"/>	Diversität der Mitarbeiter nutzen	Weichenstellung und Sensibilisierung beim Anwerben und Einstellen von neuen Mitarbeitern; Identifikation von versteckten Potenzialen (z.B. ältere Mitarbeiter, Frauen); Nutzung der gesamten Diversität zum Vorteil des Unternehmens
<input type="checkbox"/>	„Silos“ aufbrechen und Interdisziplinarität vorantreiben	Aufbrechen von organisatorischen und organisch gewachsenen „Silos“ und Einführung von Interdisziplinarität für Ideenaustausch und schnellere Entscheidungsfindung; enges Zusammenarbeiten über Geschäftsbereiche hinweg (z.B. F+E Personal geht mit Verkäufern zu Kunden oder auf Industriemessen)



Kann Ihre Organisation schnell auf sich ändernde Marktverhältnisse reagieren (Agilität, Flexibilität)?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

- | | | |
|--------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> | Flache Hierarchien einführen | Evaluation bestehender Hierarchiestufen; Reduktion von Stufen und Einführung von flachen Hierarchien, aber mit klaren Verantwortlichkeiten; Erhöhung der Reaktionsfähigkeit dank funktionsübergreifender Teams |
| <input type="checkbox"/> | Komplexität reduzieren | Komplexitätsreduktion mittels Straffung der Prozesse und Reduktion der Komplexitätstreiber (z.B. Anzahl SKUs, Prozessausnahmen, etc.); Einrichtung von Strukturen, die Spielräume erlauben; Lernen mit der Komplexität umzugehen, statt versuchen sie zu beherrschen |
| <input type="checkbox"/> | Flexible Infrastruktur anwenden | Evaluation bestehender Unternehmensprozesse/Services bezgl. Potenzial für Outsourcing, Joint Ventures, Partnerschaften, Kooperationen, Allianzen etc.; engere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Kunden und Partnern |
| <input type="checkbox"/> | Antizipative Planungssysteme entwickeln | Enge Verknüpfung mit relevanten Stakeholdern (u.a. Kunden, Lieferanten, sowie interne funktionsübergreifende Abstimmung) |



Haben Sie die richtigen Ansätze, um die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation zu messen und zu fördern?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | Cashflow-orientierte KPIs definieren | Bestandsaufnahme existierender Leistungskennzahlen (KPIs) und Evaluation neuer KPIs; stufenmässige Ausrichtung auf Cashflow-Treiber; Betrachtung von KPIs und Metriken über Unternehmensgrenzen hinweg mit Hilfe von Big-Data-Werkzeugen und Plattformen |
| <input type="checkbox"/> | Incentivierung von Geschäftspartnern betreiben | Klare Analyse des Nutzens, der für Geschäftspartners geschaffen wird und was man von Geschäftspartnern haben möchte; Schaffung eines Vertrauensklimas durch offene, pro-aktive und konsistente Kommunikation; Förderung der Zusammenarbeit als gesamthafte End-to-End Supply Chain über die Unternehmensgrenzen hinweg |
| <input type="checkbox"/> | Incentivierung von Mitarbeitern betreiben | Hinterfragung existierender Motivationsfaktoren (z.B. Geld, Karriereöglichkeiten, Weiterbildung) und Ergänzung durch neue Incentivierungssysteme (u.a. sinnhafte Tätigkeiten, andere Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung der Crowd, Arbeitsklima, kreativitätsfördernder Arbeitsplatz, Work-Life-Balance) |

Checkliste für die Unternehmenskultur



Haben Sie identitätsstiftende kulturelle Werte für Ihr Unternehmen definiert?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

<input type="checkbox"/>	Daseinsberechtigung des Unternehmens definieren	Klares Verständnis des Nutzens der für Umwelt und Kunden geschaffen wird (nicht was für ein Produkt man verkauft); Definition der Kernziele für das Unternehmen; Identifikation von Partnern/Stakeholdern um die Ziele zu erreichen
<input type="checkbox"/>	Klare Grundwerte definieren	Identifikation und Festlegung der Grundwerte des Unternehmens, wie z.B. Prinzipien, Verhaltensweisen, interne Werte (u.a. Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit, Motivation, Verantwortung) und externe Werte (z.B. Kundenorientierung, Qualität, Zuverlässigkeit, Innovation); Integration in Vision des Unternehmens und internes Leitbild
<input type="checkbox"/>	Vertrauen schaffen	Abstimmung der Führungskultur und Strategie auf Vertrauensbildung; Anwendung vertrauensfördernder Massnahmen (u.a. Furcht nehmen vor Sanktionen, langfristige Anreize, Selbstorganisation/Selbstverantwortung); Betreiben von offener Kommunikation und Beteiligung aller Mitarbeiter; Neudefinition des Verhältnis von vertrauensfördernden Massnahmen und Kontrollsystemen; Verständnis für kulturelle Unterschiede berücksichtigen
<input type="checkbox"/>	Geisteshaltung der Veränderung schaffen	Förderung einer Geisteshaltung, die Veränderung begrüsst/anregt und somit die Agilität unterstützt; Einrichtung von Prozessen zur Erkennung und Analyse neuer wirtschaftlicher, technologischer und sozialer Trends; Verankerung von Entscheidungsgrundlagen um darauf reagieren zu können
<input type="checkbox"/>	Lebenslanges Lernen anregen	Schaffung einer Geisteshaltung bzw. eines Klimas der kontinuierlichen Selbstverbesserung; Schulung der Mitarbeiter (Weiterbildung, Training am Arbeitsplatz, Reverse Mentoring, etc.); Fokus auf Entwicklung von neuen, insbesondere technologischen Fähigkeiten



Werden diese kulturellen Werte in Ihrem Unternehmen richtig gelebt und gepflegt?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

<input type="checkbox"/>	Das Management als Rollenmodelle fördern	Schulung des Managements bezgl. Unternehmenswerte und wie die Führungskräfte miteinander, mit den Mitarbeitern und den Kunden umgehen; Sicherstellung des Vorlebens der Unternehmenswerte durch das Management
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter sensibilisieren	Schulung der Mitarbeiter bezgl. Unternehmenswerte und wie die Mitarbeiter miteinander und mit den Kunden umgehen (z.B. Kombination von attraktiven Veranstaltungen, kurzen Workshops und regelmässigen Erinnerungen an die kulturellen Werte des Unternehmens)
<input type="checkbox"/>	Aufmerksamkeit schaffen	Schaffen eines Bewusstseins für kulturelle Fehlentwicklungen und Systeme, um diese zu identifizieren und zu eliminieren



Unterstützen diese kulturellen Werte die Nutzung der kreativen und unternehmerischen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

<input type="checkbox"/>	Eigentümergehalten und Eigenverantwortung fördern	Aktive Förderung/Schulung von unternehmerischem Denken/Handeln aller Mitarbeiter durch Bereitstellung unternehmerischer Freiräume und flacher Hierarchien; Gebrauch von externen Coaches; ggfls. Import von unternehmerischen Talenten
<input type="checkbox"/>	Freiräume für Kreativität und Experimentieren schaffen	Einbettung der Innovationskultur in die Unternehmenskultur; Definition von Innovationsleitlinien; aktive Kreativitätsförderung durch Definition von Freiräumen als Bestandteil des Jobprofils; systematische Förderung/Schulung aller Mitarbeiter im „Out of the box“-Denken; Lernen von Startups und Besuche bei anderen Unternehmen, Forschungsinstituten etc.
<input type="checkbox"/>	Kontinuierliches Experimentieren / „Fail Forward“ ermöglichen	Verankerung des kontinuierlichen Experimentierens und Lernens von Fehlern in einer leidenschaftlichen Pionierkultur; Förderung einer Kultur des Scheiterns (u.a. Vorleben durch das Management, Scheitern als Qualitätskriterium); Nutzung von flachen Hierarchien und ständiger Kommunikation

Checkliste für die Mitarbeiterdimension



Ist Ihr Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

<input type="checkbox"/>	Sinnhafte Arbeit ermöglichen	Herausarbeitung des gesellschaftlichen Nutzens, der Nachhaltigkeit, der sozialen Verantwortung etc. des Unternehmens; interne und externe Kommunikation darüber
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter konsequent fördern	Bereitstellung von skalierbarem Lernen (Training/Weiterbildung und Entwicklung von neuen Fähigkeiten); Ermöglichung von Eigentümerverhalten und Eigenverantwortung; Beteiligung an Hackathons, Inkubatoren und universitären Förderprogrammen
<input type="checkbox"/>	Individualisierte Arbeitsmodelle bereitstellen	Ermöglichung von Teilzeit, Gleitzeit, Jahres- oder Lebensarbeitszeit; Nutzung neuer Arbeitsmodelle, die nicht auf Zeiterfassung basieren, sondern auf Arbeitsergebnis (z.B. Results Only Work Environment (ROWE)); Schulung der Mitarbeiter in neuen Arbeitsmodellen
<input type="checkbox"/>	Brand/Branding nutzen	Konsistente Aussendarstellung der Grundwerte des Unternehmens und der Qualität der Produkte und Dienstleistungen via soziale und berufliche Netzwerke, Medien, Universitäten etc.
<input type="checkbox"/>	Situationsgerechte Arbeitsplatzgestaltung ermöglichen	Prüfung von Mobilitätslösungen, interaktiven Arbeitsflächen und anderen digitalen Technologien; Angebot von flexiblen Arbeitsplatzmodellen wie Home-Office, Desk-Sharing, Shared Office/Co-Working etc.; Definition für welche Ebenen, Bereiche und Funktionen die jeweilige Arbeitsplatzgestaltung möglich ist



Haben Ihre Mitarbeiter die Fähigkeiten, um effizient und effektiv die Kundenbedürfnisse zu befriedigen?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

<input type="checkbox"/>	Kundenorientierte Rekrutierung betreiben	Einrichtung von spezifischen Systemen, Prozessen und Prioritäten zur Rekrutierung von Mitarbeitern mit Kundenorientierung
<input type="checkbox"/>	Mentoring betreiben	Betreiben von informellem und formellem Mentoring; Reverse Mentoring; Einrichtung von spezifischen Mentor/Mentee-Programmen, die auf Kundenorientierung abzielen
<input type="checkbox"/>	Diversität der Mitarbeiter weiter vorantreiben	Definition des idealen zukünftigen Mitarbeitermix in punkto Alter, Geschlecht, Kultur, Qualifikationen etc.; Identifikation von versteckten Potenzialen (z.B. ältere Mitarbeiter, Frauen); Nutzung der gesamten Diversität zum Vorteil des Unternehmens
<input type="checkbox"/>	Erfahrung mit Potenzial kombinieren	Etablierung von Teams, die erfahrene Mitarbeiter mit talentierten Mitarbeitern mit noch begrenzter Erfahrung zusammenbringen
<input type="checkbox"/>	Qualifikation/Erfahrung mit Soft Skills abstimmen	Ausgewogene Balance zwischen Qualifikation/Erfahrung (digitale Kompetenz, funktionelle Kompetenz) und Soft Skills (Sozialkompetenz, Kreativität)



Entwickeln sich die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter so schnell wie die Marktanforderungen?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

<input type="checkbox"/>	Talent Management nutzen	Einrichtung einer klaren Talent-Agenda; Nutzung von neuen digitalen Technologien zur Umsetzung der Talent-Agenda; Identifikation von Talent und Rekrutierung für Potenzial und nicht aktuelle Fähigkeiten
<input type="checkbox"/>	Neue Ansätze für Training/ Weiterbildung entwickeln	Erweiterung des Angebotes von skalierbarem Lernen um Mitarbeiter für die Zukunft fit zu machen (z.B. kompetenzbasiertes Lernen, Etablierung von Wissensplattformen, Gebrauch von externen Coaches, Lernen von Startups/Unternehmensbesuche)
<input type="checkbox"/>	Wissbegierige Geisteshaltung schaffen	Förderung der richtigen Geisteshaltung für Veränderungen, die Agilität unterstützt; Förderung der Kompetenz „Neues auszuprobieren“, insbesondere im Zeitalter der digitalen Revolution

Checkliste für das digitale Umfeld

Haben Sie ein digitales Umfeld, das die Entwicklung Ihres Unternehmens fördert?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | Komplementäre digitale Partner identifizieren | Strategie für die Identifikation von komplementären digitalen Partnern entwickeln; Typen von Partnern/ Partnerschaften segmentieren; Klarheit schaffen bezüglich internem Nutzen (Effizienzsteigerung, Produktivität) und externem Nutzen (neue Produkte, Kundenerlebnis, Kundennähe etc.) der Partner |
| <input type="checkbox"/> | Digitaler Partner in Wertschöpfungskette integrieren um Mehrwert zu schaffen | Überprüfung der Abstimmung/Abdeckung der digitalen Partner (Lieferanten, Kunden, Universitäten, Technologiepartner etc.) bezgl. der End-to-End Wertschöpfungsketten |
| <input type="checkbox"/> | Gesamtnutzen für Unternehmen systematisch überprüfen | Regelmässige Überprüfung des Gesamtnutzen des digitalen Umfeldes auf das Unternehmen; Definition von KPIs zur Messung des Nutzens |
| <input type="checkbox"/> | Digitale Weiterentwicklung sichern | Sicherstellung, dass sich das Unternehmen und das digitale Umfeld zusammen mit dem Markt schnell genug weiterentwickelt; Einrichtung von Prozessen zur Erkennung und Analyse neuer technologischer Trends |

Werden die Möglichkeiten des digitalen Umfeldes in Ihrem Unternehmen erkannt und genutzt?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | Digitale Infrastruktur etablieren | Evaluation der existierenden digitalen Infrastruktur bezgl. Zukunftspotenzial; Erweiterung und/oder Neueinrichtung der digitalen Infrastruktur und der relevanten Prozesse zur umfassenden Nutzung des digitalen Umfeldes |
| <input type="checkbox"/> | Digitale Vernetzung vorantreiben | Evaluation der existierenden Vernetzung bezgl. Zukunftspotenzial; umfassende Vernetzung der physischen und digitalen Infrastruktur (u.a. stärkere Nutzung von On- und Offline-Plattformen, Nutzung von Kundendaten für neue Angebote/Preismodelle, stärkerer Datenaustausch in der Wertschöpfungskette etc.); konzertierte Vernetzung von Mitarbeitern aus verschiedenen Ebenen, Bereichen und Funktionen |
| <input type="checkbox"/> | Automatisierung zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung erhöhen | Evaluation von fortgeschrittenen Sensoren u.a. zur Effizienz/Qualitätskontrolle; Einführung von kollaborativen Robotern in der Produktion; Einsatz von Softwarerobotern in administrativen Bereichen und Remote Monitoring/Service-Diagnose-Tools |
| <input type="checkbox"/> | Bewusstsein für das digitale Potenzial schaffen | Schärfung des Bewusstseins für die Möglichkeiten bzw. das Potenzial unter den Mitarbeitern; Identifikation von exponentiellen Technologien über das Offensichtliche hinaus (z.B. Eintritt in neue Branchen und Kundensegmente, einfachere Skalierung) |

Kann Ihr Unternehmen die Risiken der engen Vernetzung mit dem digitalen Umfeld kontrollieren?

Wenn nicht, prüfen Sie folgende Ansätze

- | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Cyberkriminalität verhindern | Schutz der Infrastruktur und Prozesse gegen Cyberkriminalität; Einrichtung von Cyber-Security-Kontrollen; Testen von Vulnerabilitäten und möglicher digitaler Angriffe (Hacks); präventive Analysen der Wahrscheinlichkeit des Versagens der Kontrollsysteme |
| <input type="checkbox"/> | IP und Kundendaten schützen | Einrichtung von Sicherheitslösungen zum Schutz von Daten des geistigen Eigentums (IP) und von Kundendaten |
| <input type="checkbox"/> | Gegenpartei-Risiko reduzieren | Schutzmechanismen gegen Konkurs oder Strategiewechsel von Partnern (z.B. Früherkennungssysteme, Duplikation von Partnern, vertragliche Absicherungen) |

Fussnotenverzeichnis

- ¹ Frage: Wie stark denken Sie werden die folgenden Risikofaktoren das Wachstum ihres Unternehmens negativ beeinflussen in den nächsten 3 Jahren? Deloitte Umfrage von 2015 mit 393 Unternehmen. Siehe hierzu: Deloitte: Wachstumschancen. Strategien für Schweizer Industrieunternehmen. 2015. Vgl. auch Deloitte: Weissbuch Werkplatz Schweiz. Herausforderungen und Zukunftsaussichten im globalen Wettbewerb. 2012.
- ² Frage: Wie stark denken Sie werden die folgenden Strategien zum Wachstum Ihres Unternehmens beitragen in den nächsten 3 Jahren? Deloitte Umfrage von 2015 mit 393 Unternehmen. Siehe hierzu Deloitte: Wachstumschancen. Strategien für Schweizer Industrieunternehmen. 2015.
- ³ Frage: Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Charakteristiken einer erfolgreichen zukunftsfähigen Organisationsstruktur? Deloitte Umfrage von 2016 mit 50 Unternehmen.
- ⁴ Frage: Denken Sie, dass sie bezüglich Ihrer Organisationsstruktur zukunfts-mässig richtig aufgestellt sind, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern, neue Wachstumschancen zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben? Deloitte Umfrage von 2016 mit 50 Unternehmen.
- ⁵ Siehe hierzu Deloitte: Innovation – Neu erfunden. Herausforderungen und Lösungsansätze für den Werkplatz Schweiz. 2013. Larry Keeley: Ten Types of Innovation. The Discipline of Building Breakthroughs. 2013. <http://www.doblin.com/tentypes>.
- ⁶ Frage: Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Charakteristiken einer erfolgreichen zukunftsfähigen Unternehmenskultur? Deloitte Umfrage von 2016 mit 50 Unternehmen.
- ⁷ Frage: Denken Sie, dass sie bezüglich Ihrer Unternehmenskultur zukunfts-mässig richtig aufgestellt sind, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern, neue Wachstumschancen zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben? Deloitte Umfrage von 2016 mit 50 Unternehmen.
- ⁸ Siehe hierzu Deloitte: Der Arbeitsplatz der Zukunft. Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern. 2016.
- ⁹ Frage: Denken Sie, dass sie bezüglich Ihrer Mitarbeiter zukunfts-mässig richtig aufgestellt sind, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern, neue Wachstumschancen zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben? Deloitte Umfrage von 2016 mit 50 Unternehmen.
- ¹⁰ Siehe hierzu Deloitte: Werkplatz 4.0. Herausforderungen und Lösungsansätze zur digitalen Transformation und Nutzung exponentieller Technologien. 2014. Deloitte: Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz? 2015. Deloitte: Mensch und Maschine: Roboter auf dem Vormarsch? Folgen der Automatisierung für den Schweizer Arbeitsmarkt. 2015. Deloitte: Strukturwandel schafft Arbeitsplätze. Wie sich die Automatisierung auf die Schweizer Beschäftigung auswirken wird. 2016.
- ¹¹ Frage: Denken Sie, dass sie bezüglich Ihrem digitalen Umfeld zukunfts-mässig richtig aufgestellt sind, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern, neue Wachstumschancen zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben? Deloitte Umfrage von 2016 mit 50 Unternehmen.

Ansprechpartner



Dr. Ralf C. Schlaepfer
Managing Partner
Mitglied Global Consumer &
Industrial Products Executive Council
+41 (0) 79 402 20 30
rschlaepfer@deloitte.ch



Konstantin von Radowitz
Partner
Leiter Consumer &
Industrial Products Schweiz
+41 (0) 79 773 48 14
kvonradowitz@deloitte.ch



Markus Koch
Partner
Leiter Strategic Development
Consumer & Industrial Products
+41 (0) 79 773 48 14
markkoch@deloitte.ch



Dr. Philipp Merkofer
**Consumer & Industrial
Products Research**
+41 (0) 58 279 60 46
pmerkofer@deloitte.ch

Notizen

Notizen

Notizen

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

© Deloitte AG 2017. Alle Rechte vorbehalten.

Designed and produced by Creative Services at Deloitte, Johannesburg. (CH013/dbn)