

# Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!

UnternehmerPerspektiven

Die Bank an Ihrer Seite





# Inhalt

---

<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>4</b>
<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Summary</b>	<b>9</b>
<b>I. Herausforderungen der Schweizer Wirtschaft</b>	<b>12</b>
<b>II. Vorreiter bei digitaler Transformation</b>	<b>16</b>
<b>III. Den digitalen Wandel managen</b>	<b>24</b>
<b>Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven</b>	<b>30</b>

# Untersuchungsdesign

## Schweizer Stichprobe

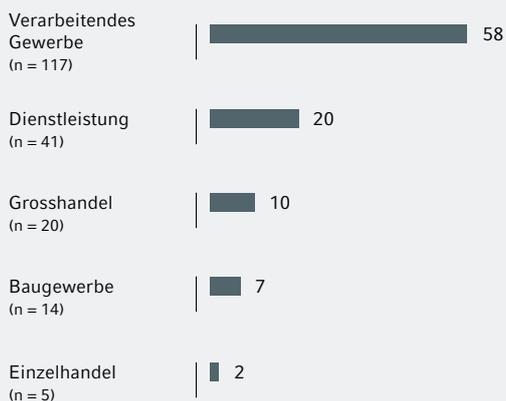
- Stichprobenumfang: 202 Unternehmen mit Hauptsitz in der deutschsprachigen Schweiz
- Gesprächspartner: Führungskräfte der ersten Ebene
- Verfahren: Telefonische Interviews von ca. 15 Minuten Dauer
- Befragungszeitraum: 08.06.2015 bis 04.09.2015
- Durchführung: A&B One Research

### Jahresumsatz



An 100 Fehlende: keine Angabe n = 202 Angaben in %

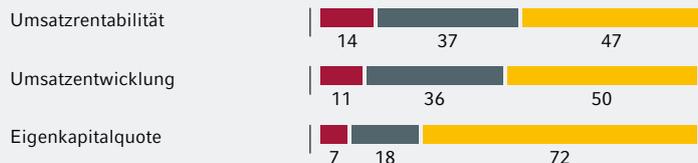
### Branchen



An 100 Fehlende: weitere Branchen/keine Angabe n = 202 Angaben in %

### Zufriedenheit mit der Geschäftslage

#### Zufriedenheit mit



■ eher/sehr unzufrieden ■ teils/teils ■ eher/sehr zufrieden

An 100 Fehlende: keine Angabe n = 202 Angaben in %

## Deutsche Vergleichsstichprobe

Die Initiative UnternehmerPerspektiven lässt jährlich auch 4.000 deutsche mittelständische Unternehmen ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz befragen. Für den Vergleich mit der Schweizer Stichprobe wurde eine Selektion der grösseren deutschen Mittelständler vorgenommen. Sie entspricht auch im Branchenmix der Verteilung in der Schweizer Erhebung.

Stichprobenumfang: 320 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro

Gesprächspartner: Führungskräfte der ersten Ebene

Verfahren: Telefonische Interviews von ca. 20 Minuten Dauer

Befragungszeitraum: 27.11.2014 bis 27.01.2015

Durchführung: TNS Infratest

# Digitalisierung braucht Freiräume



Markus Beumer  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

---

Der Schweizer Weg in der digitalen Transformation ist evolutionär: Bestehendes wird weiterentwickelt und mithilfe der neuen Schlüsseltechnologien ausgebaut. Und darin ist die Schweiz sehr gut. Vom Ansatz her denken und handeln die Unternehmen in Deutschland genauso, agieren derzeit aber noch abwartender. Diese Bereitschaft zur Weiterentwicklung ist wichtig, denn auch die Märkte entwickeln sich weiter. Kunden stellen immer schneller neue Anforderungen, neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten entstehen. Deswegen ist es richtig, die Herausforderungen des Technologiewandels anzunehmen. Schauen wir auf das Erfolgsrezept von Start-up-Unternehmen und innovativen Nischenanbietern: Bei ihnen ist Querdenken nicht nur erlaubt, sondern erwünscht. Sie probieren aus, bringen neue Ideen zur Marktreife und glauben an ihren Erfolg. Sicherlich ist all das auch eine Mentalitätsfrage, aber nicht nur. Schweizer Unternehmen müssen schon aufgrund der beschränkten Größe ihres Binnenmarktes und des starken Frankens mutig voranschreiten. Dabei ist die große Innovationsfähigkeit der Schlüssel zum Erfolg. Bereits in unserer letzten Studie haben sich 86 Prozent der befragten Unternehmen dazu bekannt, in die digitale Transformation zu investieren. Es ist ermutigend zu sehen, dass diese Handlungsbereitschaft mit Erfolg belohnt wird.

Aus vielen Gesprächen und den Befragungsergebnissen in der Schweiz wissen wir, dass es bei aller Zuversicht zwei große Sorgen im Kontext der Digitalisierung gibt: Die eine betrifft das Tempo der technologischen Entwicklungen, welches die Wirtschaft überfordert. Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung werden wir nicht aufhalten können. Auch sinkt der Komplexitätsgrad digitaler Projekte mit dem Fortschreiten ihrer Umsetzung nicht. Aber die gute Nachricht ist: Wer sich auf die Komplexität einlässt, wird belohnt. Die erfolgreichen Digitalisierer machen es vor: Sie orientieren sich an Entwicklungen auch jenseits der eigenen Branche, holen die richtigen Fachleute ins Haus und lernen mit jedem Pilotprojekt dazu.

Die zweite Sorge der Unternehmer gilt der Datensicherheit. Ein Thema, das uns als Bank ganz besonders betrifft. Sicherheit ist in unserem Geschäft die *conditio sine qua non*. Aber wenn unsere Kunden von uns erwarten, dass sie über virtuelle Kanäle zeit- und ortsunabhängig mit uns

zusammenarbeiten können, dann ist es unsere Aufgabe, dies möglich zu machen. Mit den damit verbundenen Herausforderungen setzen wir uns konstruktiv auseinander.

Und noch eine gute Nachricht zum Schluss: Der Zugang zur digitalen Transformation ist nicht in erster Linie eine Frage des Alters. Der grösste Teil der Befragten unserer Studie ist älter als 45 Jahre. Das beweist, dass man nicht mit dem Smartphone in der Hand aufgewachsen sein muss, um zu wissen, was in einem Unternehmen durch den Einsatz digitaler Technologien alles möglich ist. Ein Gespür für Trends und die Bereitschaft, eingeübte Abläufe infrage zu stellen, sind nicht altersabhängig. Es ist Aufgabe des Managements, sich mit den digitalen Möglichkeiten auseinanderzusetzen. Für die konkrete Umsetzung kommt es dann eher darauf an, sich die richtigen Leute ins Haus zu holen. Nicht jeder Unternehmer muss selbst Digitalisierungsexperte sein. Entscheidend ist es, offen gegenüber neuen Entwicklungen zu sein und die nötigen Freiräume zu schaffen. Dass die innovative Schweizer Wirtschaft mit ihren exzellenten Produkten und Dienstleistungen genau das kann, hat sie bereits vielfach bewiesen – die vorliegende Studie belegt dies einmal mehr.

Viel Vergnügen bei der digitalen Lektüre wünscht Ihnen

Ihr



**Markus Beumer**

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Jens Bonnke wurde in Paris geboren, studierte visuelle Kommunikation in Trier und an der Berliner Universität der Künste und ist heute als Illustrator für deutsche und internationale Auftraggeber tätig. Neben Magazinen und Zeitungen gehören Verlage, Werbeagenturen und Designstudios zu seinen Kunden, darunter Stern, Mare, The New York Times, Geo, SZ Magazin, Zeit, Spiegel, Wired Magazine, MetaDesign und Jung von Matt. Seine Arbeiten wurden u. a. von American Illustration, Communication Arts, 3x3 Magazine und in Taschen's „Illustration Now!“ ausgezeichnet. Für seine reduzierten und plakativen Bildideen hat er einen Stil entwickelt, der die Anmutung grafischer Drucktechniken, wie Siebdruck oder Holzschnitt, mit einer kontemporären Bildsprache verbindet. Jens Bonnke lebt und arbeitet in Berlin.



# Summary

---

**Jedes zweite Unternehmen will trotz enger Märkte und immer kürzerer Produktzyklen in den nächsten fünf Jahren wachsen. Doch die Unternehmer wissen: Das geht nur mit einem Blick auf die Kosten und wenn man noch stärker auf Innovation setzt.**

Unternehmen in der Schweiz sind im globalen Wettbewerb gut aufgestellt, aber Tempo und Druck im Wettbewerbsumfeld sind spürbar hoch. Die Herausforderungen liegen für die Unternehmen darin, noch mehr vom bisher Bewährten zu tun: Innovieren, Kosten im Griff behalten und an der Produktivität arbeiten. Unverändert gross ist auch die Sorge, nicht genügend Fachkräfte für die anstehenden Aufgaben gewinnen zu können.

---

**Die Schweizer Wirtschaft ist Vorreiter bei der digitalen Transformation und profitiert davon.**

Die Digitalisierung ist in den Unternehmen angekommen. Sie sehen die Chancen, die darin für den Industriestandort stecken. Mehr als zwei Drittel der Befragten gehen davon aus, dass die Digitalisierung in der Summe auch Arbeitsplätze schaffen wird. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen steht das Thema folgerichtig auch auf der Agenda.

---

---

**Evolution statt Revolution: Der tiefgreifende technologische Wandel vollzieht sich derzeit, ohne dass bewährte Geschäftsmodelle gefährdet sind. Frischer Wind kommt von innovativen Nischenanbietern.**

Es bewegt sich etwas: Jedes zweite Unternehmen ist damit konfrontiert, dass sich wichtige Schlüsseltechnologien im Umbruch befinden. Die Mehrheit der Unternehmer hält es für möglich, dass diese Technologien in bewährte Geschäftsmodelle integriert werden können. Lediglich ein Drittel der Unternehmer hat Sorge um das eigene Businessmodell. Knapp jedes zweite Unternehmen beobachtet neue, innovative Nischenanbieter. Dabei kann es sich um Wettbewerber, aber auch um mögliche Kooperationspartner in den neuen, digitalen Geschäftsfeldern handeln.

---

---

**Schweizer Unternehmen sehen und nutzen die Potenziale digitaler Technologien. Top-trends sind Cloud Computing, Internet der Dinge und Industrie 4.0.**

Die Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Digitalisierung und erkennen die Chancen, die mit den neuen Entwicklungen einhergehen. Die Risiken treten in den Hintergrund und betreffen in erster Linie die Datensicherheit. Bewährte Technologien haben bei der grossen Mehrheit der Unternehmen bereits Einzug gehalten, bei den aktuellen Trends erhalten die Themen Cloud Computing, Industrie 4.0 und das Internet der Dinge sehr viel Aufmerksamkeit.

---

---

**Digitalisierung wird zum Wettbewerbsvorteil für die Schweiz. Der deutsche Mittelstand ist noch nicht so weit in der Umsetzung.**

Unternehmen nutzen neue Technologien zur Optimierung der Wertschöpfungskette, für die Automatisierung der Produktion und für schlankere administrative Prozesse. Die Digitalisierung schafft Vernetzung, erlaubt gezielteres Marketing und Vertrieb und sorgt für die notwendige Steigerung der Effizienz. Disruptive Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen sowie umfangreiches Outsourcing von Verwaltungsprozessen sind eher noch Zukunftsmusik – gänzlich neue digitale Geschäftsmodelle befinden sich mehrheitlich noch im Planungsstadium.

---

**Die Digitalisierung der Wirtschaft erfordert Expertenwissen und weitreichende Entscheidungen bei geringer Planungssicherheit. Viele Unternehmen beobachten die Entwicklung und probieren aus – die erfolgreichen managen diese Komplexität und profitieren bereits heute.**

Unzureichende Qualifikationen der Mitarbeiter, hohe Kosten und die Komplexität von Digitalisierungsvorhaben erschweren vielen Unternehmen die Entscheidung für eine Investition in die digitale Zukunft. Bedenken bei der Datensicherheit kommen hinzu. Erfolgreiche Unternehmen jedoch warten nicht auf mehr Sicherheit und neue Standards. Sie lassen sich von Experten beraten, schaffen Freiräume, sammeln Erfahrungen in Pilotprojekten und fördern Innovationen.

---

---

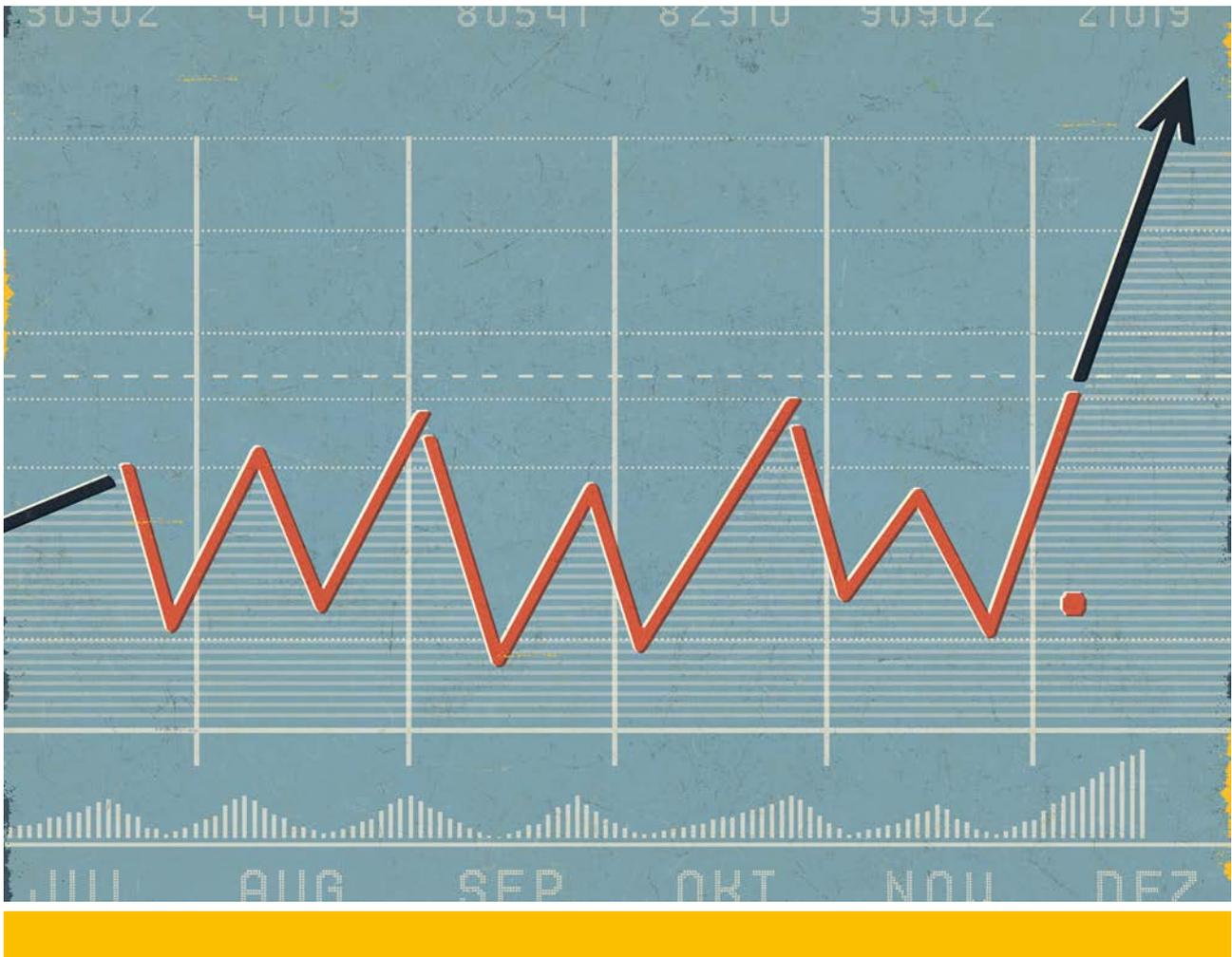
**Die Anforderungen an das Management von Digitalisierungsprojekten sind vielfältig. Zum Erfolg führen Kooperationsbereitschaft, Offenheit und flache Hierarchien.**

Grundvoraussetzung für gute Entscheidungen ist es, dass Unternehmer und Manager ein gewisses Verständnis für digitale Technologien entwickelt haben. Weiterhin gehören die Bereitschaft, Bewährtes auf den Prüfstand zu stellen, dem Neuen mit Offenheit zu begegnen, sowie Flexibilität und schnelle Entscheidungsfindung in flachen Hierarchien zu den „digitalen“ unternehmerischen Tugenden.

---

# I. Herausforderungen der Schweizer Wirtschaft

Effizienzsteigerung wird zur Kernaufgabe des Managements.



# Effizienz, Innovation und Fachkräftegewinnung

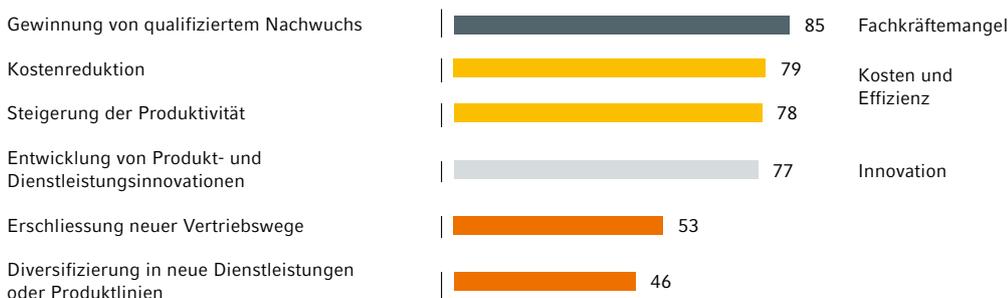
Befragt nach den Herausforderungen und Erwartungen für die nächsten fünf Jahre, sehen sich die Schweizer Unternehmen in einem Spannungsfeld: Auf der einen Seite steht das Bemühen, noch effizienter und innovativer zu werden, auf der anderen die Notwendigkeit, gleichzeitig dem spürbaren Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entgegenzuwirken.

Unternehmen in der Schweiz sind im globalen Wettbewerb gut aufgestellt. Ihre Herausforderung ist also nicht die Erschliessung internationaler Märkte, sondern, wie sie sicherstellen können, dafür immer auch das passende, gut qualifizierte Personal zu bekommen. Der demografische Wandel wirkt sich auf den kleinen Schweizer Arbeitsmarkt besonders stark aus. Hierin sehen 85 Prozent der 202 in der Schweiz befragten Unternehmen die grösste Herausforderung in den nächsten fünf Jahren. Die geplante Beschränkung der Zuwanderung verstärkt das Problem noch. An

zweiter Stelle folgt die bekannte Daueraufgabe, mit dem starken Franken im Hochlohnland wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Faktor und ständig steigender Marktdruck machen es notwendig, die Kosten weiter zu senken (79 Prozent) und immer noch produktiver zu werden (78 Prozent). Die dritte Herausforderung in den nächsten fünf Jahren ist für 77 Prozent der Unternehmen, das Niveau der Innovationsfähigkeit zu halten und weiter zu steigern (Abb. 1). Innovationsführerschaft ist die wichtigste Stellschraube, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit abzusichern. Man ist

## 1. Was sind äusserst oder sehr wichtige Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren?

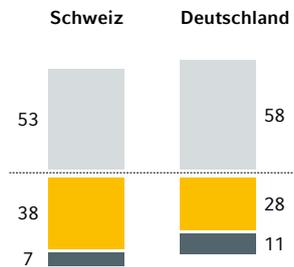
### Äusserst oder sehr wichtig sind:



**2. Mit welchem Wachstumspotenzial rechnen die Unternehmen für die nächsten fünf Jahre?**

Die Unternehmen rechnen damit, dass sie ...

- ... ein substantielles Wachstum erreichen können.
- ... das aktuelle Niveau halten können.
- ... rückläufige Umsätze haben werden.



An 100 Fehlende: keine Angabe

n = 202

n = 320

Angaben in %

sich weitgehend einig: Nur wenn man die Kosten im Griff behält, weiter mit Innovationen am Markt die Nase vorn hat und nicht zuletzt dem Fachkräftemangel wirkungsvoll begegnet, können Schweizer Unternehmen auf globalen Märkten bestehen.

**Moderate Wachstumsperspektiven**

Die Erwartungen an das eigene Wachstum sind überwiegend positiv. Mehr als die Hälfte der Unternehmen rechnet mit substantiellem Wachstum, ein gutes Drittel damit, das Niveau halten zu können. Nur 7 Prozent der Unternehmen schauen pessimistisch in die Zukunft und erwarten rückläufige Umsätze (Abb. 2, linke Säule). Zwar gibt es im Nachbarland Deutschland etwas mehr Unternehmen, die auf Wachstum setzen (58 Prozent), aber auch mehr (11 Prozent), die Umsatzeinbussen erwarten (Abb. 2, rechte Säule).

# Innovationen unter Druck: Enge Märkte und verkürzte Produktzyklen

Tempo und Druck im Wettbewerbsumfeld sind spürbar hoch. Ein starker Verdrängungswettbewerb kennzeichnet die Märkte, auf denen die Unternehmen aktiv sind. Hinzu kommt, dass Innovationen immer schneller entwickelt und umgesetzt werden müssen. Fast jedes zweite Unternehmen sieht jedoch das Potenzial für neue und verbesserte Produkte und Dienstleistungen.

72 Prozent der Schweizer Unternehmen müssen sich in einem starken Verdrängungswettbewerb bewähren, in dem sie oft weniger mit dem Preis, dafür jedoch mit Qualität und mit Innovation bestehen können. Hier wiederum sorgt der Zeitfaktor für zusätzlichen Druck. 81 Prozent der befragten Unternehmen spüren, dass in ihrem Wettbewerbsumfeld Produkt- und Innovationszyklen ständig kürzer werden. Was offenbar

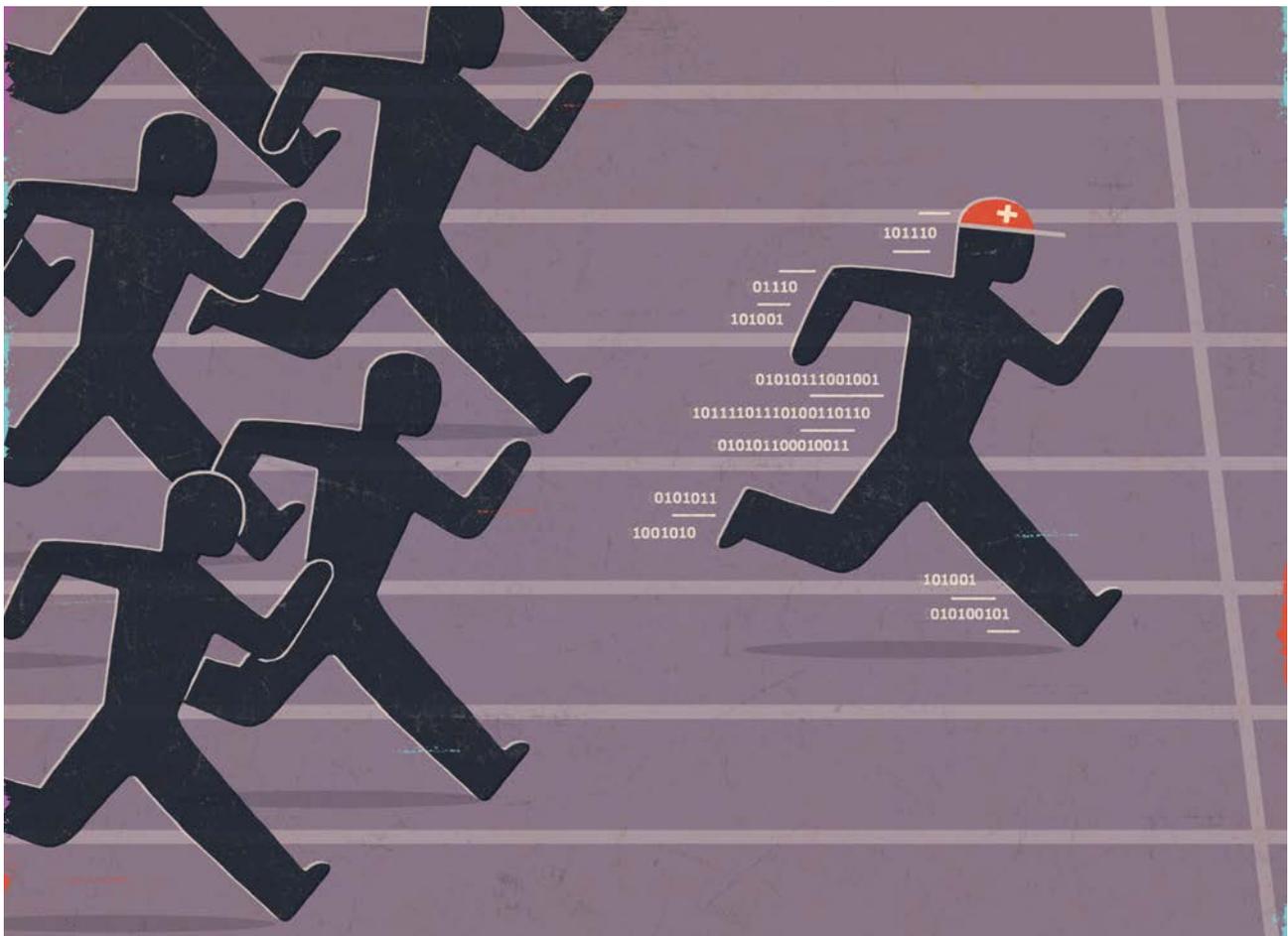
zählt, ist Time-to-Market. Das erhöht den Druck, mit neuen und verbesserten Produkten und Dienstleistungen Kunden zu überzeugen und zu binden. Die gute Nachricht: Fast jedes zweite Unternehmen sieht hier auch Potenzial für weitere Innovationen und Optimierungen. 54 Prozent allerdings meinen, dass die Produkte und Dienstleistungen der eigenen Branche bereits weitgehend ausgereift sind.

### 3. In welcher Wettbewerbssituation befinden sich die Unternehmen?



# II. Vorreiter bei digitaler Transformation

Digitaler Fortschritt wird für die Schweizer Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil.

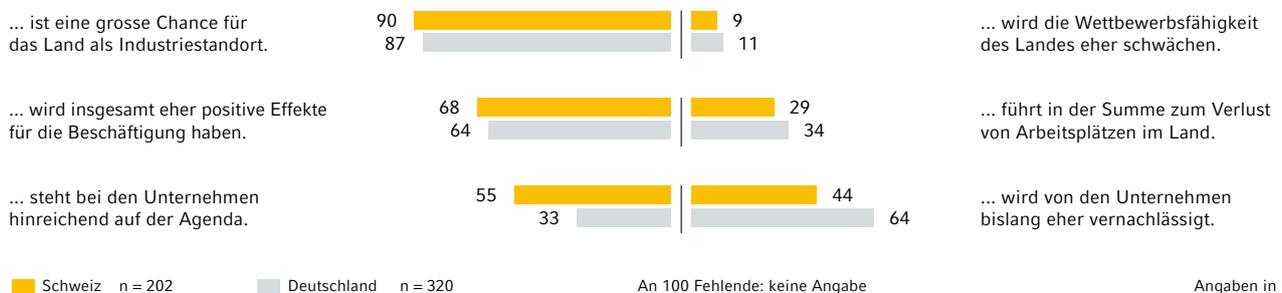


# Schweizer Wirtschaft profitiert vom Technologiewandel

Der digitale Wandel hat den Unternehmen in der Schweiz vor allem viel zu bieten, so die Meinung der überzeugten Mehrheit. Die Unternehmen stehen dem Technologiewandel positiv gegenüber und sehen die Chancen für den Industriestandort Schweiz. Mehr als zwei Drittel der Befragten gehen davon aus, dass die Digitalisierung in der Summe auch Arbeitsplätze schaffen wird. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen steht das Thema folgerichtig auch auf der Agenda.

## 4. Welche Bedeutung hat der digitale Wandel für den Standort Schweiz?

### Die zunehmende Digitalisierung ...



90 Prozent der befragten Unternehmen sehen in der zunehmenden Digitalisierung grosse Chancen für den Standort Schweiz. Sie glauben daran, die eigenen Kräfte mit dem Technologiewandel stärken zu können. Nur 9 Prozent fürchten, dass dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit geschwächt wird und ausländische Wettbewerber im Vorteil sind.

Positiv sind auch die Erwartungen an Beschäftigungseffekte (68 Prozent). Nur eine Minderheit von 29 Prozent der Unternehmen fürchtet, dass die Digitalisierung zum Verlust von Arbeitsplätzen in der Schweiz führt. Bei so viel positiver Stimmung sollte der Technologiewan-

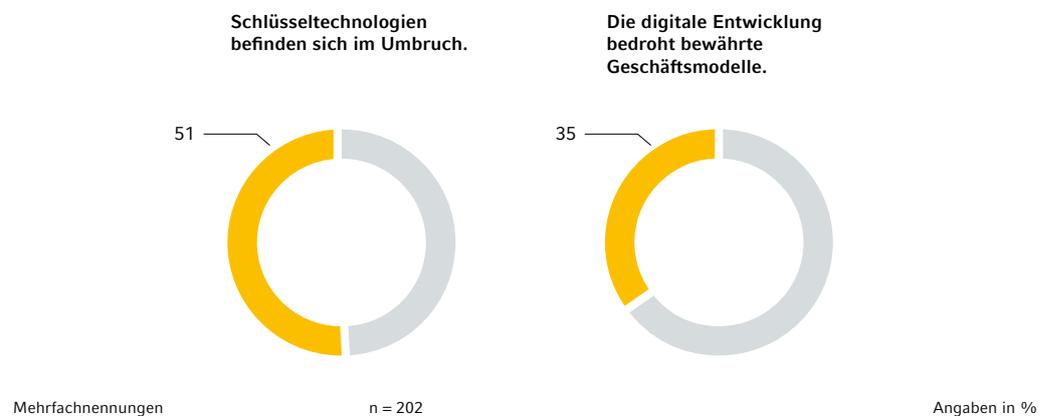
del in den Unternehmen auch auf der Agenda stehen. Immerhin 55 Prozent sind der Meinung, dass das Thema Digitalisierung im Management bereits hinreichend Beachtung findet. 44 Prozent mahnen ein deutlich stärkeres Engagement an (Abb. 4).

Was die Chancen betrifft, zeichnet die Befragung bei den deutschen Nachbarn ein ähnliches Bild. Allerdings ist dort eine knappe Zweidrittelmehrheit der befragten Unternehmer der Meinung, dass die Digitalisierung in den Unternehmen bislang eher vernachlässigt werde. Nur ein Drittel sieht, dass sich das Management hinreichend damit beschäftigt (Abb. 4, graue Balken).

# Evolution statt Revolution

Wichtige Schlüsseltechnologien befinden sich im Umbruch, so sieht es jedes zweite befragte Unternehmen. Eine Gefährdung für das laufende Geschäft bedeutet das für die Mehrheit aber nicht. Der technologische Wandel findet weitgehend aus bewährten Geschäftsmodellen heraus statt. Lediglich ein Drittel der Unternehmen hat Sorge um das eigene Businessmodell.

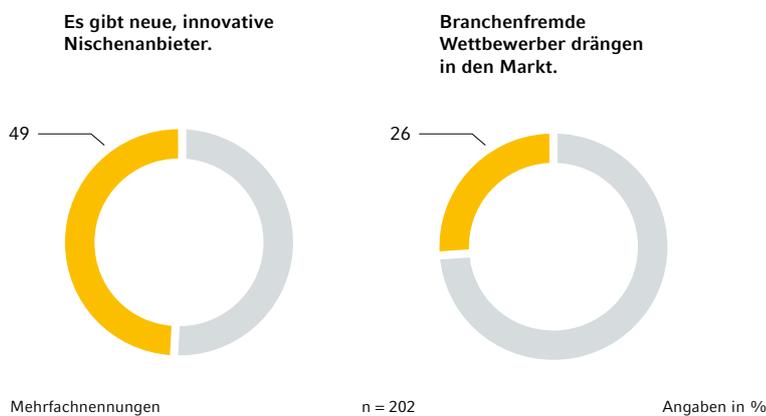
## 5. In welcher Wettbewerbssituation befinden sich die Unternehmen?



51 Prozent der Schweizer Unternehmen erleben den technologischen Wandel in der eigenen Branche als tiefgreifenden Umbruch bei Schlüsseltechnologien. 65 Prozent sehen allerdings nicht, dass diese digitalen Entwicklungen die eigenen Geschäftsmodelle von Grund auf gefährden (Abb. 5). Von einem

disruptiven Einschnitt oder ebensolchen Entwicklungen kann man hier also nicht generell sprechen, auch wenn einzelne Unternehmen und Branchen so etwas tatsächlich erleben. Digitalisierung ist in der Wahrnehmung der Mehrheit also eher ein evolutionärer als ein revolutionärer Prozess.

**6. In welcher Wettbewerbssituation befinden sich die Unternehmen?**



**Frischer Wind durch Nischenanbieter**

Knapp jedes zweite Unternehmen beobachtet, dass neue, innovative Anbieter auf seine Märkte drängen. Es kann sich dabei um Wettbewerber, aber auch um mögliche Kooperationspartner in den neuen, digitalen Geschäftsfeldern handeln. Von branchenfremden Wettbewerbern sehen die Unternehmen im Grossen und Ganzen aber keine Gefährdung ausgehen. Nur 26 Prozent der Befragten sehen überhaupt solche Entwicklungen und verspüren wachsenden Konkurrenzdruck von dieser Seite (Abb. 6).

# Toprends Cloud Computing, Internet der Dinge und Industrie 4.0

Die Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Digitalisierung und erkennen die Chancen, die damit einhergehen. Die Risiken treten dabei in den Hintergrund und sind in erster Linie mit der Frage der Datensicherheit verbunden.

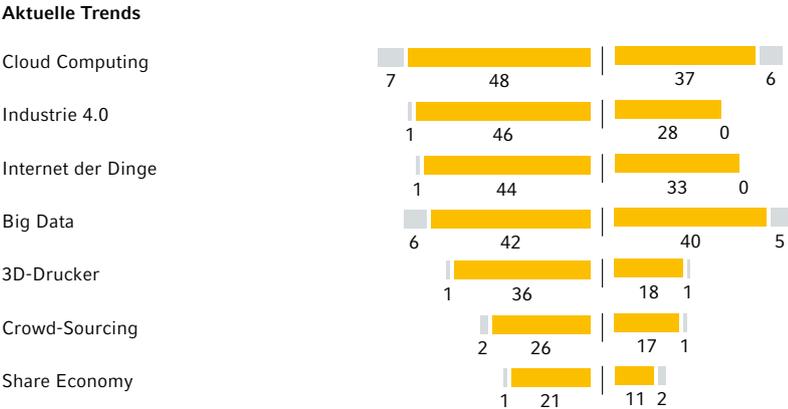
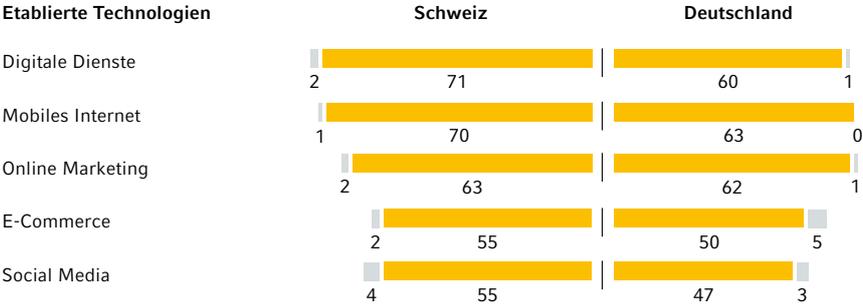
Die Detailanalyse zum Umgang mit digitalen Anwendungen zeigt, wie viele Chancen die Schweizer Unternehmen im digitalen Wandel sehen (Abb. 7). Den etablierten Technologien (obere Hälfte des Diagramms) messen die Schweizer KMU ohnehin durchgehend eine grosse Bedeutung zu. Sie sehen mehrheitlich Chancen in digitalen Dienstleistungen (71 Prozent) und im mobilen Internet (70 Prozent) und sind auch gegenüber Online-Marketing, E-Commerce sowie Social Media positiv eingestellt.

Das Thema Industrie 4.0 erfährt viel Aufmerksamkeit, mehr noch als in Deutschland, wo das Schlagwort geprägt wurde. Quer durch alle Branchen finden 46 Prozent, dass Industrie 4.0 eine Bedeutung für das eigene Unternehmen hat (Deutschland 28 Prozent). Unter den aktuellen Trends sind das Internet der Dinge

(44 Prozent), Cloud Computing (48 Prozent) und Big Data (42 Prozent) weitere wichtige Themen für die Befragten. Spezialthemen wie Crowdsourcing und Share Economy sind für die breite Masse der Schweizer Unternehmen etwas weniger relevant, immerhin etwas mehr als ein Viertel sieht aber auch hier Potenziale.

All diese Technologien erscheinen den Schweizern potenzialträchtiger als ihren deutschen Nachbarn – ein weiteres Indiz dafür, dass der digitale Wandel hierzulande öfter auf der Agenda steht und stärker im Bewusstsein der Manager ist. Nur wenige Unternehmen sehen die neuen technologischen Möglichkeiten als Gefahr an. Dabei geht es meistens um Datenschutzprobleme im Kontext von Cloud Computing und Big Data.

**7. Welche Bedeutung haben digitale Schlüsseltechnologien für die Unternehmen?**



Chance  
Bedrohung

An 100 Fehlende: nicht einschätzbar/keine Angabe      n = 202      |      n = 320           Angaben in %

# Klarer Vorteil durch Digitalisierung

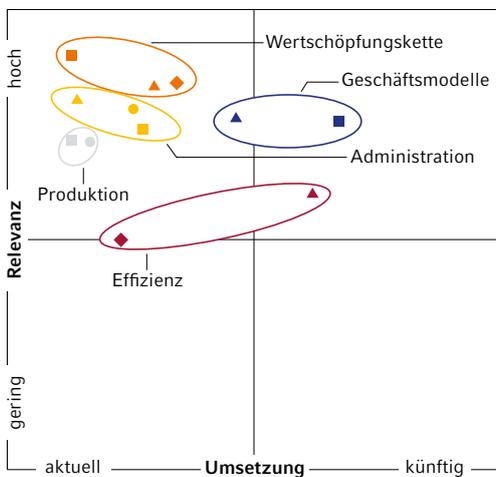
Der Einsatz digitaler Technologien in der Schweiz ist bereits weit fortgeschritten – deutlich weiter als in Deutschland. Die Digitalisierung schafft Vernetzung und sorgt für die notwendige Steigerung der Effizienz. Zukunftsmusik ist aber auch hierzulande die Entwicklung ganz neuer Produkte und Dienstleistungen sowie umfangreiches Outsourcing von Verwaltungsprozessen.

In der Schweiz sind neue digitale Technologien heute schon häufig im Einsatz – der digitale Wandel findet vielerorts bereits statt. Für die Unternehmen haben digitale Technologien vor allem zur Optimierung der Wertschöpfungskette einen grossen Nutzen. Sie ermöglichen einen effizienteren Workflow mit Zulieferern und Abnehmern, ein besseres Kundenverständnis sowie gezieltere Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Ausserdem automatisieren die Unternehmen ihre Produktion und verschlanken administrative Prozesse. Digitalisierung unterstützt sie auch bei der Steigerung von Rohstoff- und Energieeffizienz und trägt zur notwendigen Kostensenkung bei. Als besonders wichtig erachten es die befragten Unternehmen,

über Datenanalyse und Feedback zu einem noch besseren Kunden- und Marktverständnis zu gelangen. Sie sehen den Nutzen von Social Media und Big Data vor allem darin, Marketing- und Vertriebsaktivitäten gezielter steuern und mit Zulieferern, Dienstleistern und Kunden effizienter zusammenarbeiten zu können.

Gänzlich neue digitale Geschäftsmodelle und disruptive Produkt- und Dienstleistungsinnovationen halten sie zwar für wichtig – all dies befindet sich jedoch mehrheitlich noch im Planungsstadium (Abb. 8). Die Schweizer Wirtschaft setzt auf eine digitale Evolution und entwickelt sich mithilfe neuer Technologien Schritt für Schritt.

### 8. Welchen Nutzen können die aktuellen digitalen Entwicklungen haben – und wann?



Relevanz (y-Achse): Neue digitale Technologien werden zum jeweiligen Zweck eingesetzt, geplant oder erwogen (Summe).  
 Umsetzung (x-Achse): Quotient aktueller Einsatz vs. geplanter/erwogener Einsatz

\*Da für nichtproduzierende Unternehmen nicht relevant  
 n = 202

#### Administrative Optimierung

- ▲ Flexibilisierung der Arbeit (Homeoffice, standortübergreifende Teams)
- Verschlankeung der Administration, Vernetzung von Standorten
- Verbesserung von Service- und Wartungsleistungen (Online-Betreuung)

#### Neue Produktionsformen (Industrie 4.0 i. e. S.)

- Herstellung von kundenindividuell angepassten Produkten oder Dienstleistungen
- Automatisierung und Steuerung der Produktion (nur verarbeitendes Gewerbe)\*

#### Vernetzung in der Wertschöpfungskette

- ▲ Effizientere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Dienstleistern oder Abnehmern
- Besseres Markt- und Kundenverständnis (durch Datenanalyse, Feedback)
- ◆ Gezielte Marketing- und Vertriebsaktivitäten

#### Neue Geschäftsmodelle

- Entwicklung von gänzlich neuen Produkten oder Dienstleistungen
- ▲ Erschließung neuer Vertriebswege, Absatzformen oder Märkte

#### Weitere Effizienzpotenziale

- ◆ Steigerung der Rohstoff- und Energieeffizienz
- ▲ Outsourcing von Verwaltungsprozessen

Auch deutsche Unternehmen wurden nach ihrer Einschätzung zum Nutzen der neuen Technologien befragt. Der Vergleich (nicht in der Grafik dargestellt) bestätigt einmal mehr, dass die Schweizer Unternehmen dem deutschen Mittelstand voraus sind. Digitalisierungsmaßnahmen befinden sich in der Schweiz in einem fortgeschrittenen Anwendungsstadium, während sie in Deutschland häufig noch in der Planung sind.

# III. Den digitalen Wandel managen

Strategien im digitalen Wandel: Viele Unternehmen beobachten, die besonders erfolgreichen probieren einfach aus.



# Digitalisierungsstrategien am Start

Die Digitalisierung der Wirtschaft erfordert Expertenwissen und weitreichende Entscheidungen bei hoher Unsicherheit – so das Credo der grossen Mehrheit der Unternehmen. Viele Unternehmen beobachten derzeit die Entwicklung und probieren aus – die erfolgreichen profitieren davon bereits heute.

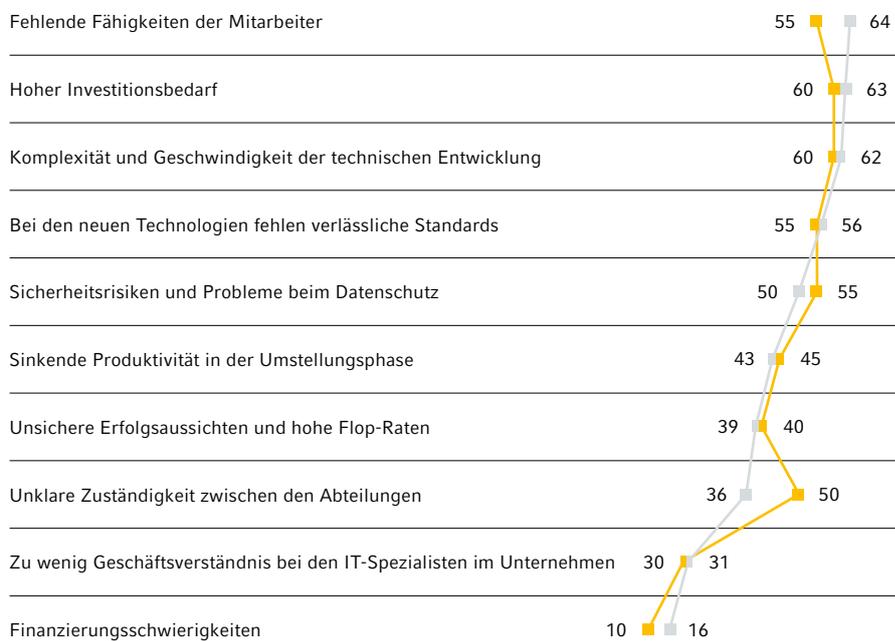
Digitalisierung braucht Spezialisten und Fachkräfte. Befragt nach den zentralen Barrieren bei der Umsetzung des digitalen Wandels, bemängeln die Unternehmen zuallererst die unzureichende Qualifikation ihrer Mitarbeiter. Zwei Drittel der Unternehmen bestätigen hier noch einmal das Ausmass des Fachkräftemangels in der Schweiz.

Digitalisierung kostet Geld. Hoher Investitionsbedarf ist dementsprechend eine weitere zentrale Herausforderung – auch wenn die Unternehmen in der Unternehmerperspektiven-Studie von 2014 angegeben hatten, am meisten und am ehesten in Digitalisierungsprojekte zu investieren. Die hohe Komplexität der Digitalisierungsvorhaben und fehlende technische Standards erschweren vielen Unternehmen offenbar die Entscheidung für oder gegen eine Investition in die digitale Zukunft. Sie müssen weitreichende Entscheidungen bei gleichzeitig geringer Planungssicherheit treffen. Wenn dann noch Daten-

sicherheitsbedenken auf den Plan treten, erschweren sie die Entscheidung für Investitionen und den technologischen Wandel zusätzlich (Abb. 9).

Die Komplexität von Digitalisierungsvorhaben wird auch dann nicht geringer, wenn diese erfolgreich verlaufen. Das zeigt der Vergleich zwischen dem Durchschnittsunternehmen (graue Linie) und besonders erfolgreichen Unternehmen (gelbe Linie, Erläuterung in Abb. 9). Die Herausforderungen nehmen eher noch zu. Das Entscheidende: Die erfolgreichen Unternehmen handeln trotzdem und gehen in die digitale Offensive (Abb. 10). Für sie stellt es offenbar keine Lösung dar, auf neue Standards zu warten. Erfolgreiche und rechtzeitige Digitalisierung braucht Räume, in denen die Unternehmen Erfahrungen machen und Innovationen testen können. Die Komplexität zu managen ist die eigentliche Herausforderung der digitalen Transformation.

**9. Was sind Probleme bei der Planung und Gestaltung des digitalen Wandels?**



■ gesamt  
■ besonders erfolgreiche Unternehmen (Definition: überdurchschnittlich zufrieden mit ihrer Geschäftslage und Erwartung von substanziellem Wachstum in den nächsten fünf Jahren, 10% der Stichprobe)

Mehrfachnennungen

n = 202

Angaben in %

**Freiräume schaffen und externe Expertise nutzen**

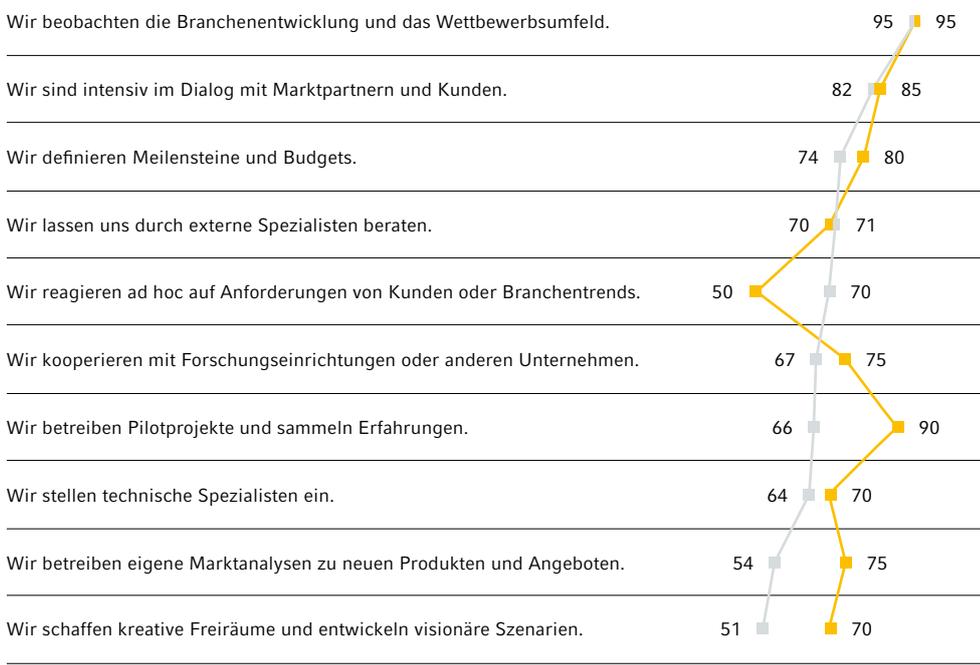
Wie planen und gestalten die Unternehmen nun konkret den digitalen Wandel? Sie probieren aus, vernetzen sich und kooperieren. Fast alle Unternehmen versuchen, durch aufmerksame Beobachtung ihres Umfelds und im Dialog mit Kunden und Marktpartnern digitale Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Sie reagieren flexibel und ad hoc auf Branchentrends und Kundenwünsche, lassen sich aber auch extern von Spezialisten beraten.

**Das Erfolgsrezept: Agieren statt reagieren**

Die besonders erfolgreichen Unternehmen, die mit ihrer Geschäftslage überdurchschnittlich zufrieden sind und für die nächsten Jahre mit Wachstum rechnen, verhalten sich weniger reaktiv. Sie treiben Pilotprojekte voran (plus 24 Prozentpunkte zum Durchschnitt), betreiben häufiger eigene Marktanalysen

(plus 21 Prozentpunkte) und schaffen Freiräume, in denen sie Szenarien entwickeln und Erfahrungen sammeln können (plus 19 Prozentpunkte). Darüber hinaus kooperieren sie mit Forschungseinrichtungen (plus 8 Prozentpunkte) und binden Spezialisten fest an das eigene Unternehmen (Abb. 10).

**10. Wie gehen die Unternehmen bei der Planung und Gestaltung des digitalen Wandels vor?**



■ gesamt  
■ besonders erfolgreiche Unternehmen (Definition: überdurchschnittlich zufrieden mit ihrer Geschäftslage und Erwartung von substantiellem Wachstum in den nächsten fünf Jahren, 10 % der Stichprobe)

Mehrfachnennungen n = 202 Angaben in %

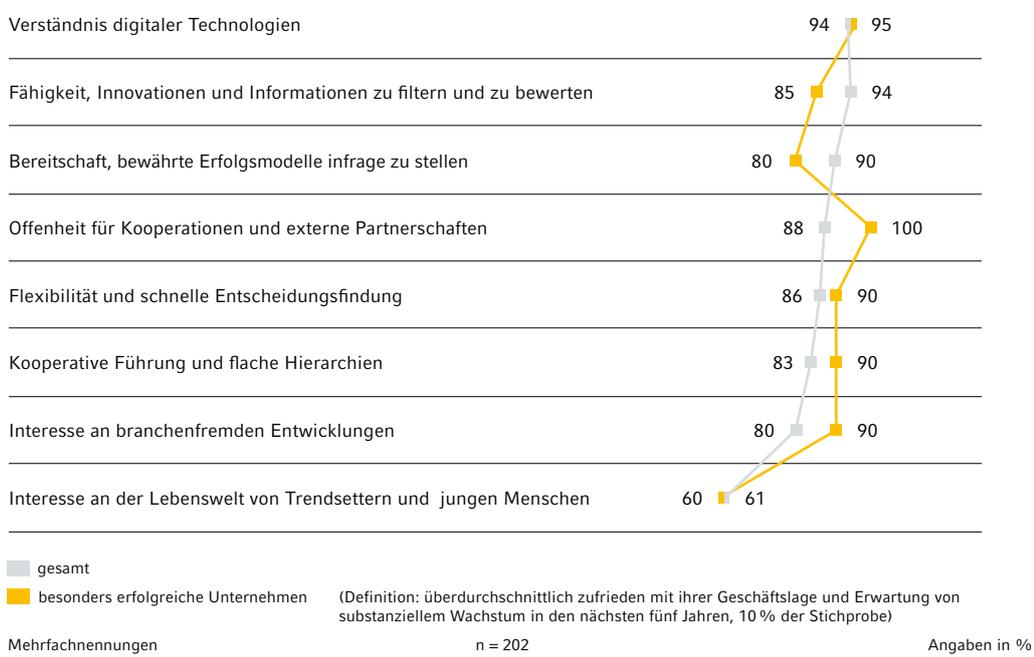
# Erfolgstreiber Kooperation, Offenheit und flache Hierarchien

Die Anforderungen an das Management von Digitalisierungsprojekten sind vielfältig. Unternehmer und Manager sagen selbst, sie müssten ein Verständnis der entsprechenden Technologien entwickeln sowie die Fähigkeit mitbringen, Innovationen und Informationen für das eigene Unternehmen beurteilen und bewerten zu können. Die Bereitschaft, Bewährtes zumindest auf den Prüfstand zu stellen und dem Neuen mit Offenheit zu begegnen, gehöre ebenso zu den digitalen unternehmerischen Tugenden wie flexible und schnelle Entscheidungsfindung in flachen Hierarchien.

Die Unternehmer haben durchaus Respekt vor der digitalen Transformation. Entsprechend hoch sind die Anforderungen, die sie selbst an das Management stellen. Dabei geht es nicht nur um das Verständnis der technischen Entwicklungen, sondern um Komplexität und Beschleunigung: Es gilt, eine Fülle von Informationen zu filtern und gleichzeitig möglichst schnell zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen.

Die besonders erfolgreichen Unternehmen zeigen, was zählt: Einigkeit herrscht darin, dass externe Partnerschaften sowie Offenheit für Kooperationen unerlässlich für das Management der Digitalisierung sind. Erfolgreiche Digitalisierer setzen noch mehr als der Durchschnitt auf Kooperationen und zeichnen sich durch flexible und schnelle Entscheidungen sowie ein gewisses Interesse an branchenfremden Entwicklungen aus (Abb. 11).

### 11. Welche Anforderungen resultieren aus der zunehmenden Digitalisierung für das Management?



# Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven

## **Diskutieren, was Unternehmen bewegt – in Deutschland und in der Schweiz**

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven greift aktuelle Themen auf, die Unternehmen in Deutschland und der Schweiz bewegen. Sie will Antworten auf die wesentlichen Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmern, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative, hinter der die Mittelstandsbank der Commerzbank steht, sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiss besser, was Unternehmer bewegt, als die Unternehmer selbst. Ihre Themen und Fragestellungen sammelt die Initiative direkt an der Quelle, im persönlichen Gespräch mit Unternehmern, Wissenschaftlern, Politikern, Verbandsvertretern und den Mitarbeitern der Commerzbank. Seit 2013 bietet die Commerzbank ihre Leistungen auch Unternehmen in der Schweiz an. Der Start in der Schweiz war zugleich der Startschuss für eine eigene Ausgabe der UnternehmerPerspektiven.

## **Studien schaffen Fakten**

Das inhaltliche Fundament für die Initiative bilden Studien zu aktuellen unternehmerischen Themen. Durch die jüngste Befragung in der Schweiz konnte die Initiative einen Einblick in die hiesigen Digitalisierungsstrategien gewinnen. Die Ergebnisse sind in der dritten Schweizer Studie der UnternehmerPerspektiven „Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!“ aufbereitet und ausgewertet worden. Sie zeigt, dass die Schweizer

Unternehmen in Sachen Digitalisierung schon einen Schritt weiter sind als ihre deutschen Nachbarn. In Deutschland sind die Studien der UnternehmerPerspektiven bereits seit zehn Jahren etablierte und renommierte Informationsquelle für jeden, der sich für Lage, Einschätzungen und Herausforderungen von Unternehmen im ganzen Land interessiert.

## **Ein Beirat unterstützt die Initiative**

Der eigens für die Initiative gegründete Beirat identifiziert wichtige Themen, liefert Stichworte und kommentiert die Untersuchungsergebnisse. Ergänzt wird der ständige Beirat durch einen wechselnden wissenschaftlichen Beirat mit Experten für das jeweilige Studienthema.

## **Medienarbeit und Dialogveranstaltungen**

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für die Medienarbeit und für Dialogveranstaltungen in Deutschland und der Schweiz. In beiden Ländern werden die Studienergebnisse in nationalen Pressekonferenzen der Öffentlichkeit vorgestellt.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse finden Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. In der Schweiz lädt die Niederlassung Zürich Gäste aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu einer grossen Podiumsveranstaltung ein. Dabei werden die Studienergebnisse vorgestellt, bewertet und aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Das Format verbindet auf unterhaltsame Weise Information mit der Gelegenheit, zu diskutieren und das persönliche Netzwerk zu erweitern.

### **Der Dialog geht weiter – auch in der Schweiz**

Die Initiative hat in den vergangenen Jahren ein lebendiges Forum für die Themen der Unternehmen geschaffen, das weit über den Kreis der Veranstaltungsteilnehmer hinaus wirkt. Das Netzwerk der UnternehmerPerspektiven wird kontinuierlich ausgebaut. Passend zum Thema der aktuellen Studie findet der Dialog auch online statt: In der XING-Gruppe der UnternehmerPerspektive diskutieren Unternehmer über aktuelle Themen und tauschen sich zu ihren Erfahrungen aus. Zum Nachlesen der Studienergebnisse gibt es dieses Jahr erstmals eine eigene UnternehmerPerspektiven-App.

### **Die bisherigen Studien im Überblick**

- Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“
- September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“
- März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel“
- Mai 2009: „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“
- April 2010: „Mittelstand in der Krise – Umsteuern für den Aufschwung?“
- Oktober 2010: „Der Mittelstand und seine Banken“
- Mai 2011: „Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand“
- Oktober 2011: „Rohstoffe und Energie: Risiken umkämpfter Ressourcen“
- Mai 2012: „Gute Schulden, schlechte Schulden: Unternehmertum in unsicheren Zeiten“
- April 2013 (Deutschland): „Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung“
- November 2013 (Schweiz): „Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung“
- Mai 2014 (Deutschland): „Vorsicht versus Vision: Investitionsstrategien im Mittelstand“
- November 2014 (Schweiz): „Vorsicht oder Vision? Investitionsstrategien bei Schweizer Unternehmen“
- Mai 2015 (Deutschland): „Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!“
- November 2015 (Schweiz): „Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!“

Weitere Informationen unter  
**[www.unternehmerperspektiven.de](http://www.unternehmerperspektiven.de)**

# Impressum

**Herausgeber:**

Commerzbank AG  
Mittelstandsbank  
Frankfurt am Main

**Konzept und Redaktion:**

A&B One Kommunikationsagentur GmbH  
Frankfurt am Main

**Illustrationen:**

Jens Bonnke  
Berlin

**Grafik-Design:**

fleischers agentur  
für kommunikation gmbh  
Neumühle/Schlangenbad

**Durchführung der Studie:**

A&B One Research

TNS Infratest GmbH  
Finanzforschung



---

## **UnternehmerPerspektiven auf XING**

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als Social Media? Die UnternehmerPerspektiven sind deshalb auf XING.

In der Gruppe UnternehmerPerspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider von Unternehmen die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied geniessen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven. Nach der Veranstaltung haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

---

**Commerzbank AG**

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

[www.commerzbank.de/mittelstandsbank](http://www.commerzbank.de/mittelstandsbank)

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

