



## 7. Hitchman Executive-Panel

# Ergebnispräsentation 'Digitalisierung'

Autoren: Roy Hitchman, Roman Huber, Claudia Nussberger, Sandro Rüegger

Mai 2016

## Inhalt

• Zusammenfassung der Ergebnisse	3
• Unsere Einschätzung	7
• Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf Sie persönlich aus?	9
• Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf Ihr Unternehmen aus?	12
• Ist der Verwaltungsrat Ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit?	15
• Ist die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit?	17
• Hat Ihr Unternehmen eine dezidierte Digitalisierungsstrategie?	20
• Wie stark wird die Digitalisierung in der Schweiz die Arbeitswelt im Jahre 2025 verändert haben?	22
• Können sich die Schweizer Unternehmer und Arbeitnehmer adaptieren/anpassen und so die entsprechenden Auswirkungen bis ins Jahr 2025 kompensieren oder abfedern?	25
• Die 5 kritischsten Erfolgsfaktoren, damit ein von der Digitalisierung betroffenes Unternehmen konkurrenzfähig bleibt?	28
• Welche Führungs-Themen werden in der digitalen Welt wichtiger?	31
• Braucht es im Verwaltungsrat digitale Kompetenz?	33
• Wie beschreiben Sie den CEO in einer digitalen Welt?	36
• Ausrichtung Ihrer heutigen Unternehmensorganisation auf die Digitalisierung (Skala 1-10)	38
• Welche Skills oder Attribute werden Arbeitnehmer vor allem besitzen müssen, um im Zeitalter der Digitalisierung beschäftigungsfähig zu sein/zu bleiben?	40
• Statistische Informationen	42
• Kontakt	43

## Zusammenfassung der Ergebnisse (1)

### Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte sieht in der Digitalisierung Chancen.

- Knapp 90% aller Befragten sehen in der Digitalisierung für sich persönlich mehrheitlich Chancen. Nur 4,6% der Befragten geben an, dass die Digitalisierung der Wirtschaft für sie persönlich eine Gefahr darstelle. Am optimistischsten sind die Frauen. Von ihnen erkennen über 96% persönliche Chancen.
- Über 73% der Befragten glauben, dass sich die Digitalisierung eher positiv (37,4%) oder sogar sehr positiv (36%) auf das Unternehmen und den Geschäftsgang auswirken wird. Knapp 17% glauben, dass das Unternehmen unter Druck geraten wird, und lediglich 1,8% sind der Meinung, dass ihre Unternehmung markante Einbussen erfahren wird. Knapp 8% vermuten, dass die Digitalisierung der Wirtschaft keine Auswirkung auf ihr Unternehmen hat.
- 51,3% sind der Meinung, dass der Verwaltungsrat ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit ist. 38,5% geben an, dass er dies nur bedingt ist, und rund 10% besagen, dass der VR nicht bereit ist. Die befragten Verwaltungsräte geben mit gut 61% an, dass sie für die Digitalisierung bereit sind.
- Knapp 60% sind der Meinung, dass die Geschäftsleitung ihres Unternehmens für die Digitalisierung bereit ist. Gut 35% geben an, dass dies nur bedingt der Fall sei, und lediglich gut 5% sind der Meinung, dass die GL nicht bereit sei. Die befragten Verwaltungsräte haben da mehr Vertrauen in die GL und bezeugen deren Bereitschaft mit über 72%.
- 43,6% der Befragten erklären, dass ihr Unternehmen eine dezidierte Digitalisierungsstrategie hat. Bei 28% der Befragten ist eine solche momentan in Erarbeitung, und gut 28% der Teilnehmenden bekunden, dass ihre Unternehmung über keine dezidierte Strategie für die Digitalisierung verfügt. Die befragten Verwaltungsräte sind in diesem Punkt etwas kritischer. Lediglich 31,5% geben an, eine dezidierte Strategie zu haben.

## Zusammenfassung der Ergebnisse (2)

### Die Digitalisierung wird die Schweiz und die Arbeitswelt nachhaltig verändern.

- Auf die Frage, wie stark die Digitalisierung die Arbeitswelt im Jahr 2025 verändert haben wird, antworten knapp 58% mit 'nachhaltig' und gehen davon aus, dass sich 30%-45% der Jobs verändern werden. Gut 25% der Befragten sind sogar der Meinung, dass die Veränderungen 'massiv' sein werden und sich über 50% der Jobs verändern werden. Die befragten Verwaltungsräte sehen das noch dramatischer. Ein Drittel der befragten VR sind der Meinung, dass die Veränderungen 'massiv' ausfallen werden.
- Dass sich die Schweizer Unternehmer und Arbeitnehmer adaptieren und anpassen können und damit die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit um <1% zunimmt, glauben gut 46% der Befragten. Dass dies eher nicht der Fall sein wird und die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit um 1%-4% zunehmen wird, denken gut 45%. 5% der Befragten sind pessimistisch und sehen eine Zunahme der digitalisierungsbedingten Arbeitslosigkeit um 5% oder mehr. Die befragten Frauen sind da wesentlich positiver. Keine der Befragten glaubt, dass die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit um über 5% zunimmt.

## Zusammenfassung der Ergebnisse (3)

### Die Digitalisierung wird die Schweiz und die Arbeitswelt nachhaltig verändern.

- Als die 5 kritischsten Erfolgsfaktoren, damit ein von der Digitalisierung betroffenes Unternehmen konkurrenzfähig bleibt, wurden genannt:

- 1) Anpassung des Geschäftsmodells/der Ertragsmechanik
- 2) Anpassung der Beziehung zu den Kunden
- 3) Anpassung der Unternehmenskultur
- 4) Anpassung der Innovationszyklen
- 5) Anpassung der Organisation

Die befragten Frauen stellen die Anpassung der Unternehmenskultur, die befragten Verwaltungsräte die Anpassung der Beziehung zu den Kunden an erste Stelle.

- Auf die Frage, welche Führungsthemen in der digitalen Welt wichtiger werden, sind 4 der Top-Nennungen:

- 1) Kooperation
- 2) Inspiration
- 3) Vertrauen
- 4) Coaching

Bei den befragten Frauen kommt das Vertrauen zusammen mit der Inspiration an erster Stelle. Die Verwaltungsräte sehen ebenfalls die Kooperation an erster Stelle.

## Zusammenfassung der Ergebnisse (4)

### Es braucht digitale Kompetenz im Verwaltungsrat und erst recht auf Stufe CEO/GL.

- Knapp 68,5% der Befragten sind der Meinung, dass es im Verwaltungsrat digitale Kompetenz braucht. Die Verwaltungsräte sehen das mit gut 61% ähnlich.
- Der CEO sollte nach Angaben von knapp 56% der Panel-Teilnehmer 'digital affin' sein; über 26% der Befragten meinen, dass der CEO 'digital kompetent' sein sollte. Dass der CEO ein 'digital starkes Team um sich' hat und daher das Thema nicht selber beherrschen muss, unterstützen nur knapp 7% der Befragten.
- Auf die Frage, wie ihre heutige Unternehmensorganisation auf einer Skala von 1 bis 10 auf die Digitalisierung ausgerichtet ist, liegt der Median bei 6.
- Die top 4 Skills oder Attribute, welche Arbeitnehmer vor allem besitzen müssen, um im Zeitalter der Digitalisierung beschäftigungsfähig zu bleiben, sind:
  - 1) Lernfähigkeit
  - 2) Vernetztes Denken
  - 3) Agilität
  - 4) Neugier

Die weiblichen Teilnehmer nennen anstelle von Neugier die Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit.

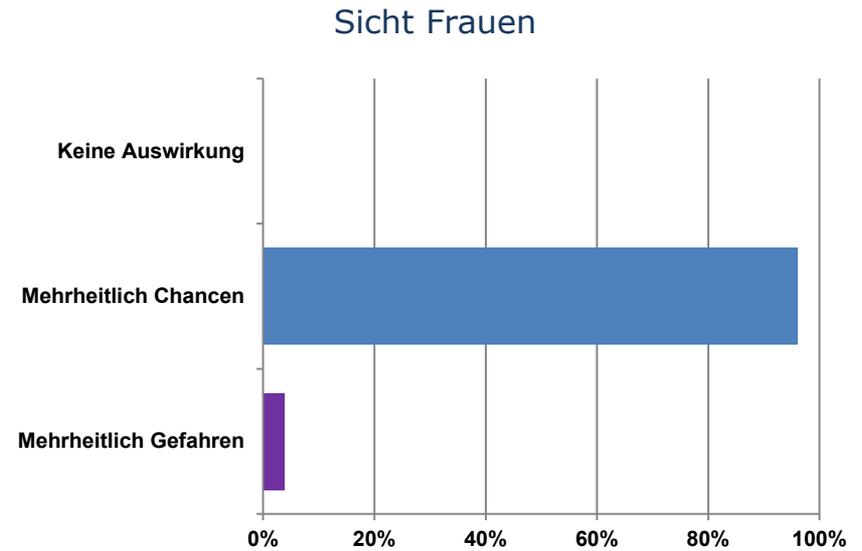
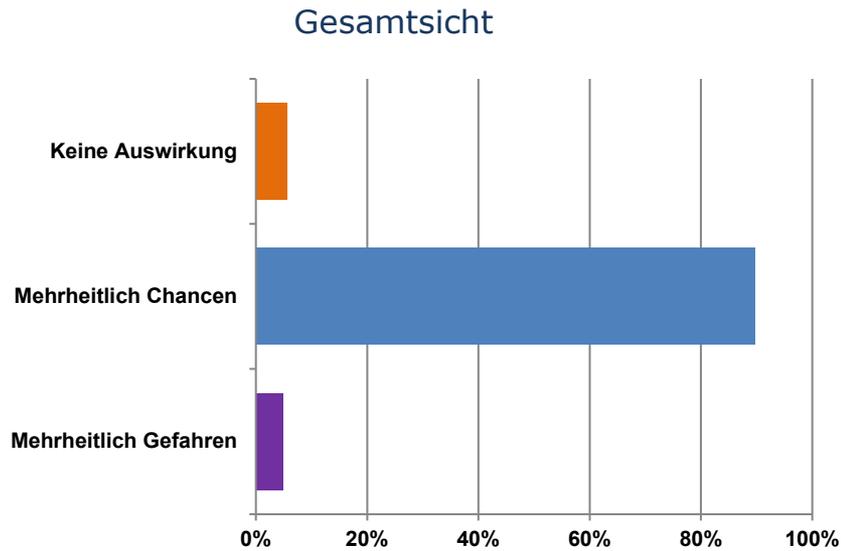
## Unsere Einschätzung (1)

- Dass über 90% der Panel-Teilnehmer in der schnell fortschreitenden Digitalisierung für sich persönlich, aber auch für ihre Unternehmen vor allem Chancen sehen, ist bemerkenswert und wichtig. Denn nur mit dem Willen zum proaktiven Einbringen und nur mit der Fähigkeit, sich intellektuell darauf einzustellen und das Undenkbare zu denken, wird die Digitalisierung Chancen bieten. Selbstverständlich wird man auf viele vertraut gewordene Prozesse und Erfahrungen verzichten müssen. Wir sind aber auch der Meinung, dass die potentiellen Risiken und Gefahren tendenziell nach wie vor unterschätzt werden.
- In den selektiven Teilnehmerkommentaren klingt an, dass die Digitalisierung als unaufhaltsame Veränderung auch Unbehagen auslöst. Das ist insofern nachvollziehbar, als mit der Digitalisierung alles, was den Menschen in ihrem Arbeits- und Alltagsdasein vertraut ist, grundsätzlich in Frage gestellt wird. Unter Digitalisierung sind nicht nur die Weiterentwicklung der IT und technische Komponenten der Automatisierung zu verstehen. Für die Menschen von wesentlich gravierenderer Bedeutung werden vielmehr die umwälzenden Veränderungen sein, die die neuen Prozesse und Abläufe im Wirtschafts- und Privatleben mit sich bringen.
- Viele traditionelle Arbeitsplätze werden verloren gehen. Neue, die wir uns teilweise noch gar nicht vorstellen können, werden entstehen. Das Tempo der Veränderungen verschärft sich mit präzedenzloser Beschleunigung und übertrifft oder überfordert diesbezüglich gar unsere Vorstellungskraft. Wir unterstützen die Mehrheit der Panel-Teilnehmer in der Aussage, dass der VR sowie der CEO und die GL 'digital affin' sein müssen und das Thema Chefsache sein muss, da es massive strategische Anpassungen nötig macht. So kann man sich beispielsweise fragen, ob mit dem selbstfahrenden Auto der öffentliche Verkehr in seiner heutigen Form überleben wird, ob in den Lebensmittelläden infolge der fortschreitenden Digitalisierung und Automatisierung bald keine Menschen mehr beschäftigt werden und ob es für das Banking noch Banken/Banker braucht.

## Unsere Einschätzung (2)

- Auch wir sind wie einige Panel-Teilnehmer der Meinung, dass die Digitalisierung nichts Neues ist und uns bereits seit Jahren begleitet. Neu ist, dass das Zusammenspiel von einigen wesentlichen Technologien die Veränderungskurve von einer linearen in eine exponentielle Dimension katapultiert. Wir nähern uns dem Knick langsam an. Das bedeutet auch, dass das Thema Digitalisierung uns noch sehr lange und intensiv beschäftigen wird und daher weniger Projekt- als vielmehr Programmcharakter haben muss. Die Unternehmen können den Technologieverlauf kaum beeinflussen und sollten sich vermehrt nebst der umsichtigen Wahl der relevanten Technologie auf die wirkungsvolle Implementierung und vor allem auf ein nachhaltiges Change- und Transformationsmanagement konzentrieren. Darin liegen die grossen Chancen zur Differenzierung.
- Eine positive Facette der Digitalisierung wird möglicherweise darin bestehen, dass vermehrt Menschen zu (Einzel-) Unternehmern werden und nicht mehr bei einer Firma angestellt sind. Wem das liegt, der wird ungeahnte Freiheiten und Selbstbestimmung geniessen. Wer sich damit schwer tut, wird vielleicht scheitern. So wie viele Grossunternehmen, deren Businessmodelle in kurzer Zeit hinfällig werden. Gut möglich, dass wieder eine Zeit des 'Dinosauriersterbens' folgt, einhergehend mit der Entstehung neuer Giganten.
- Die Herausforderung für uns als Executive-Search-Berater wird es sein, Fähigkeiten von Menschen noch präziser erkennen und beurteilen zu können, damit die künftige Spitze unserer Wirtschaft mit den besten und fähigsten 'Digital Masters' bedient werden kann.
- Wir unterstützen die Panel-Aussage, dass die neuen Führungsqualitäten vermehrt auf den Themen Kooperation, Inspiration, Vertrauen und Coaching liegen. Auch bei der Beurteilung der nötigen Skills von Mitarbeitenden glauben wir, dass Lernfähigkeit, vernetztes Denken, Agilität, Neugier sowie die Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit wichtiger werden.

## Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf Sie persönlich aus?



## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Sie persönlich aus?**

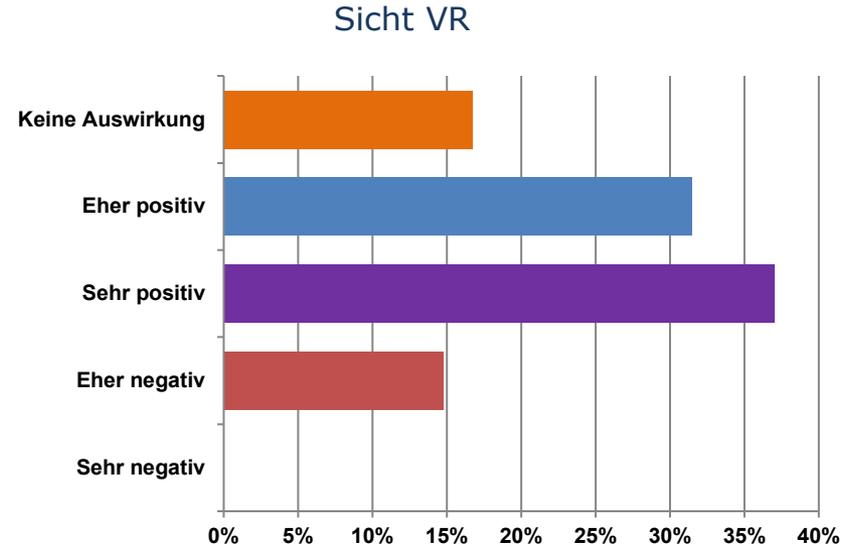
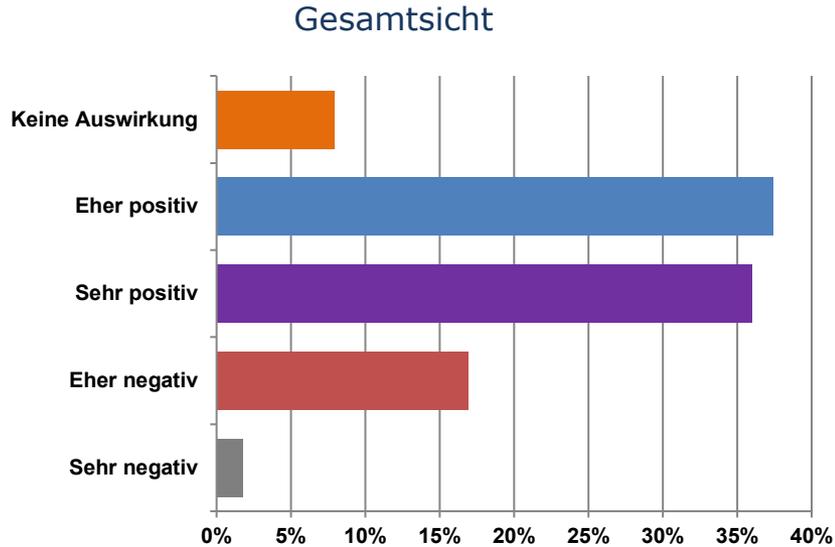
- Jede Veränderung bringt Chancen. Die Digitalisierung ist ja nicht so neu. Neu ist die Geschwindigkeit der Veränderungen.
- Ich nehme viel blindes Vertrauen in diese neue Technologie wahr. Gefahren werden - oft aus wirtschaftlichen Gründen (economies of scale) - ausgeblendet.
- Strukturierter und zielorientierter Umgang erforderlich.
- Die gesamten Prozesse werden integrierter und schlanker werden. Damit wird die Datensicherheit auch höher und Aussagen, welche darauf basieren, kräftiger.
- Die Genauigkeit geht kaputt, dafür die Schnelligkeit hoch.
- Digitalisierung ist das Zeitgeist-Schlagwort für Informatisierung. Es wird im Moment medial sehr inflationär verwendet. Auch in Geschäftssituationen, in denen es um herkömmliche, IT-unterstützte Prozessoptimierung geht. Die Einführung einer neuen, IT-gestützten Produktionsplanung wird plötzlich zur Digitalisierung der Produktion. Das ist für Geschäftsleitungen doch sehr verwirrend. Ich bin seit 25 Jahren im IT Business und bin überzeugt, dass sich nach anfänglichem Hype um den Begriff wiederum Pragmatik und Wirkung bezahlt machen werden.
- Wird mein privates und berufliches Umfeld direkt verändern.

## Selektive Teilnehmerkommentare (Fortsetzung)

### Zur Frage: **Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Sie persönlich aus?**

- Alles wird schneller, unkontrollierbarer, überwachbarer.
- Der Status Quo in vielen Industrien wird durch die "Nebenwirkungen" der Digitalisierung in Frage gestellt. Meine Erfahrungen in der digitalen Disruption (Medien, Touristik) in anderen Industrien einzubringen, sehe ich als grosse Chance. Die Unerfahrenheit und z.T. kurzfristig ausgerichtete Steuerung von Unternehmen birgt Gefahren letztlich für diejenigen, die die Transformation in Unternehmen vorantreiben. Im Ergebnis: mehrheitlich Chancen, da der digitale Wandel nicht aufzuhalten ist.
- Ich sehe vorwiegend Chancen. Allerdings auch die Gefahr einer gewissen Überforderung. Was muss ich wirklich wissen, in welchen Bereichen muss ich mich weiterentwickeln. Es ist einfach sehr viel!
- Obwohl Jobs verschwinden, werden spannende, neue Jobs geschaffen.
- In Kombination mit der zunehmenden Automatisierung und Einsatz von Robotern sehe ich einen gesellschaftlichen Umbruch am Horizont, es muss eine bewusste Entscheidung gefällt werden, wodurch die entfallenden tiefqualifizierten Arbeitsplätze ersetzt oder kompensiert werden können. Eine Welt mit einer grossen Anzahl langfristigen frustrierten Arbeitslosen wird vermutlich nicht lustig.
- Herausforderungen, Wissen ständig und rasch zu erweitern. Das persönliche "Wissensmanagement" ist heute sehr anspruchsvoll.

## Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf Ihr Unternehmen aus?



## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf Ihr Unternehmen aus?**

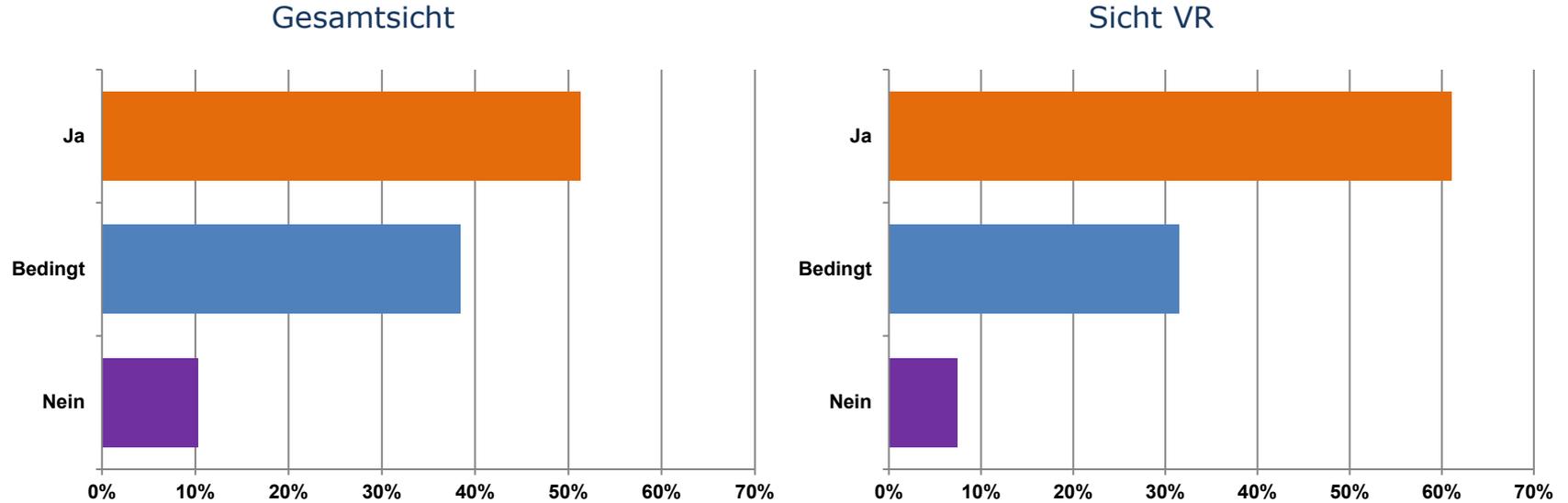
- Als Sicherheitsberater werden wir auf den Plan gerufen, wenn die Gefahren sich manifestieren. Die Digitalisierung führt zu strukturellen Verwundbarkeiten, die eher zu- als abnehmen werden. Für unsere Kunden sieht die Situation anders aus: Was für uns Gelegenheiten schafft, weil wir gebraucht werden, ist aus Sicht des Kunden in unbekanntem Ausmass risikobehaftet.
- Neue Kommunikations- und Koordinationsformen, Chats anstelle E-Mails. Zielgerichteter Kommunikation auch mit Kunden. In der sonstigen Wertschöpfungskette eher keine Auswirkungen.
- Viele kleinere Transaktionen werden in Zukunft automatisiert ablaufen und wir können uns im Stahlgeschäft den komplexen Geschäftsbeziehungen besser widmen.
- Ich befürchte, die QUALIFIZIERTE Diskussion von Fachabteilungen wird durch schnelle und unpräzise E-Mail-Korrespondenz abgelöst.
- Was digitalisiert werden kann, wird auch schrittweise digitalisiert werden. Das ist gleichsam Treiber der Modernisierung des Geschäfts als auch unabdingbare Voraussetzung zum Überleben und zur nachhaltigen Weiterentwicklung.
- Höhere Transparenz, schlechtere Margen.
- Digitale Kompetenzen aufzubauen, benötigt Zeit. Der Druck entsteht über die Wettbewerber, die Digitalisierung zu ihrem Vorteil ausnutzen. Je nach Wahl der Peer-Group ist der Druck unterschiedlich hoch (im Fall Kuoni Booking.com oder TUI/TC oder Hotelbeds, etc.).

## Selektive Teilnehmerkommentare (Fortsetzung)

### Zur Frage: **Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf Ihr Unternehmen aus?**

- Es ist eine Kombination. Wir profitieren von der Digitalisierung durch tiefere Kosten und mehr Kundendaten, gleichzeitig bedroht sie uns, weil Wettbewerber ohne legacy IT Systeme gezielt unsere Wertschöpfungskette fragmentiert attackieren.
- Vereinfachung, um die "Fehlerquelle Mensch" zu verhindern. Stellenabbau in der Höhe von ca. 25% der Belegschaft wird mittelfristig unumgänglich.
- Grosses Thema für die Angewandte Forschung.
- Banking is essential, Banks are not.

## Ist der Verwaltungsrat Ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit?

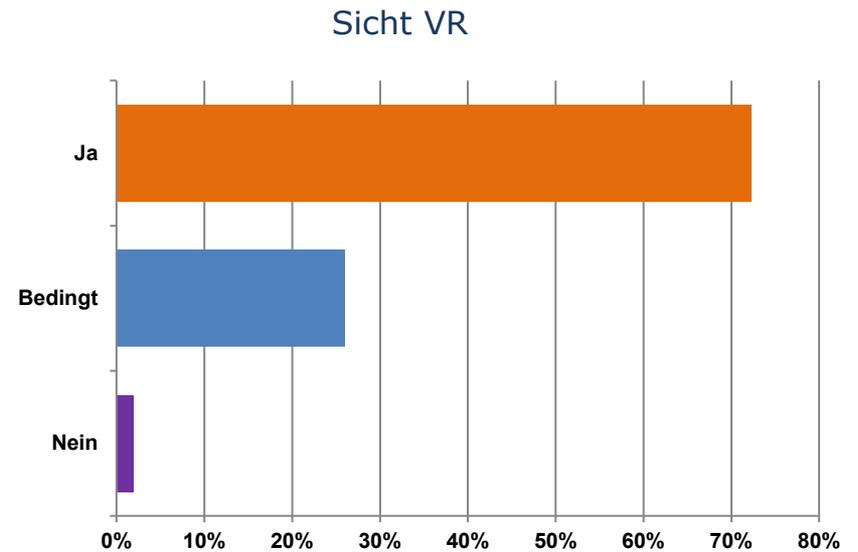
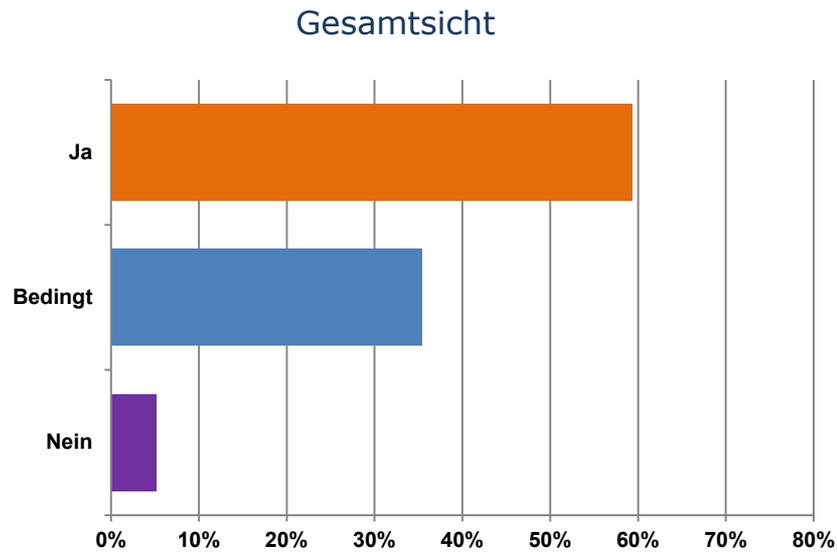


## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Ist der Verwaltungsrat Ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit?

- Leidensdruck/Krise noch zu wenig spürbar.
- Generell sind Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen noch nicht genügend technology-savvy, als dass sie die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr Geschäftsmodell genügend erkennen können (...).
- Ja, nur ist die Umsetzung etwas schleppend.
- Sensibilisiert, erste Massnahmen aufgegleist.
- Digitalisierung ist ein Riesenthema, allerdings bearbeitet man das Thema im alten Modus. Riesenprojekt auf die Beine stellen, jahrelang etwas wursteln, Millionen verschwenden, dann das Projekt versenken.
- Ein "durchschnittlicher" Verwaltungsrat, welcher sich nicht explizit mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzt, wird mit den entsprechenden Fragestellungen überfordert werden.
- In unserem Unternehmen nicht Thema der strategischen, sondern der operativen Ebene.
- Wurde vom VR erkannt und ein Programm Digitalisierung initiiert.
- Meines Erachtens sind die wenigsten wirklich bereit für die Digitalisierung. Es sprechen alle davon, aber die Auswirkungen resp. das Verständnis ist noch nicht ausgeprägt vorhanden. Es braucht noch einen Aufklärungsprozess.
- Awareness für Thema vorhanden. Eigene Erfahrung eher weniger.
- VR setzt sich zu wenig konsequent damit auseinander.

## Ist die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit?



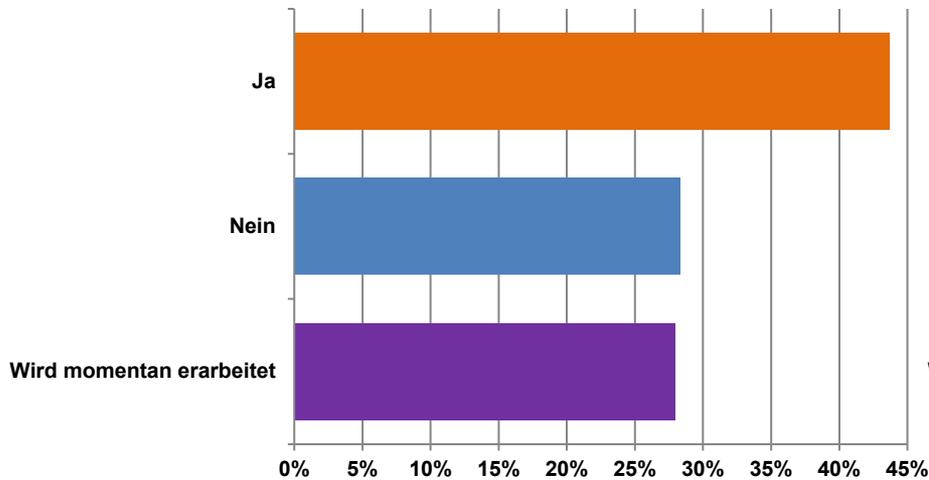
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Ist die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit?

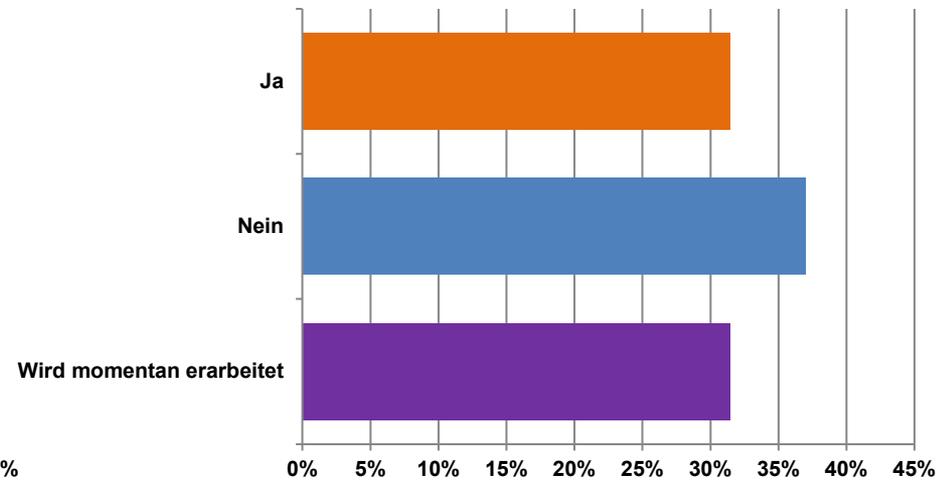
- Impact auf die Mitarbeiter hat auch unschöne/unangenehme Konsequenzen.
- Als Anbieter von Lösungen ja, als "Anwender" eher nein.
- Leidensdruck/Krise noch zu wenig spürbar.
- Enablement ist wichtig.
- Es gibt noch viel zu tun, um die Möglichkeiten effizient ausnutzen zu können!
- Unterschiedlich ausgeprägt bei den einzelnen Personen.
- Sensibilisiert, erste Massnahmen aufgegleist.
- Das Thema ist total präsent, aber wir sind mitten in der Strategieerarbeitung und Definition der neuen Corporate Strategy.
- Gesprochen wird darüber, ob aber Massnahmen in aller Konsequenz ergriffen werden, ist noch zu beobachten.
- Unbedingt.

## Hat Ihr Unternehmen eine dezidierte Digitalisierungsstrategie?

Gesamtsicht



Sicht VR

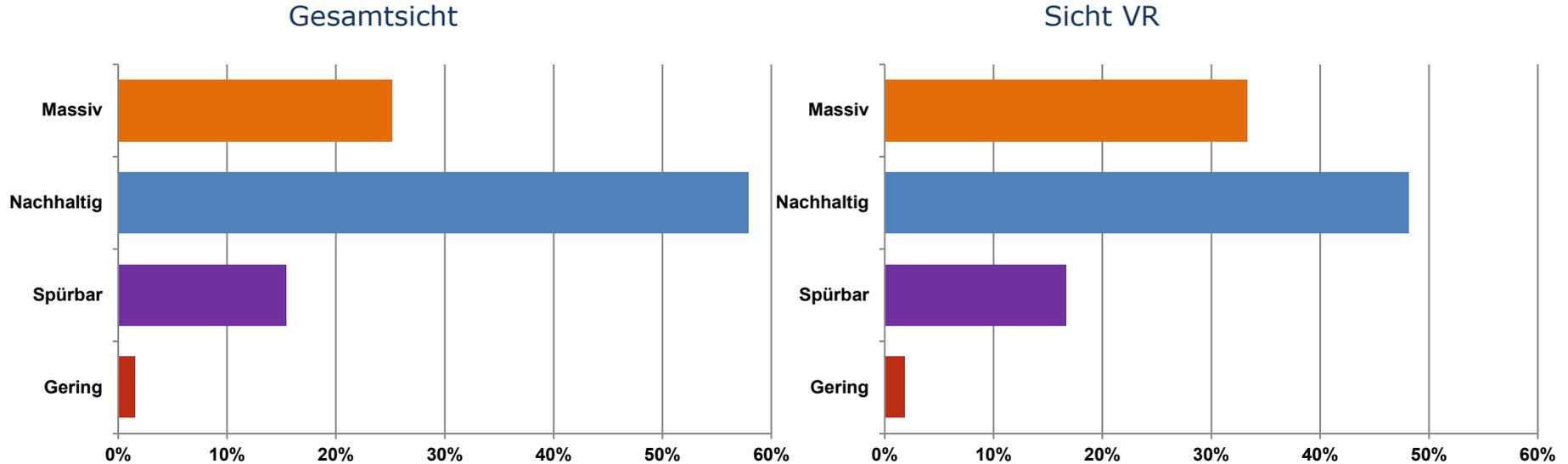


## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Hat Ihr Unternehmen eine dezidierte Digitalisierungsstrategie?**

- Der Bereich Marketing & Verkauf hat die Strategie festgelegt und treibt die Umsetzung.
- Konzernstrategie fokussiert sehr stark auf das Thema Digitalisierung. Thema wird mit viel Kraft geführt.
- Als Finanzdienstleistung-Plattform ist es unsere Heritage - wenn auch noch eine sehr junge, jedoch eine steigende im Rahmen des Dreiecks "Content" - "Community" - "Contribution".
- Äussert sich eher in fokussierten Aktivitäten. Eine Strategie ist nicht unbedingt erkennbar.
- Es ist erstaunlich, obwohl das Unternehmen Produkte herstellt, die jede Menge Software enthalten, sind das Unternehmen und Entscheidungsträger, was die eigene Organisation anbelangt, unterbelichtet.
- Ja, laufende Strategiejustierung – Know-how-Transfer von aussen nach innen von erstklassigen Technologieexperten.
- Wir beobachten und optimieren permanent.
- End-to-end Integration der Prozesse. Omni-Channel Strategy.
- Teil von der Informatik-Strategie.
- Nicht sinnvoll, eine dezidierte Digitalisierungsstrategie zu haben. Die Änderungen betreffen jeden Geschäftsbereich, und jede Funktion - muss daher in der Unternehmensstrategie und allen GB- und funktionalen Strategien reflektiert sein.
- Teilstrategien in den einzelnen Leistungsbereichen.

## Wie stark wird die Digitalisierung in der Schweiz die Arbeitswelt im Jahre 2025 verändert haben?



Massiv = >50% der Jobs werden sich verändern  
Nachhaltig = 30%-40% der Jobs werden sich verändern  
Spürbar = ca. 20% der Jobs werden sich verändern  
Gering = <20% der Jobs werden sich verändern

## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Wie stark wird die Digitalisierung in der Schweiz die Arbeitswelt im Jahre 2025 verändert haben?**

- Die Schweiz wird sich zwar sehr stark verändern, einige (traditionelle) Teile der KMU-Basisstruktur werden sich aber beim Einsatz der Digitalisierung vermutlich zögerlich verhalten.
- Gerade das Thema KI ist aus diversen Gründen aus der Perspektive der Sicherheit eine grosse Herausforderung. Ich sehe neue Bedrohungsfelder im Zusammenhang mit KI.
- Ich persönlich glaube, dass die kurzfristigen Auswirkungen überschätzt werden. Längerfristig werden die Effekte aber grösser sein.
- Digitalisierung überfordert zunehmend. Die Komplexität wird um ein Vielfaches erhöht sein. Zudem werden viele Jobs viel mehr mit IT zu tun haben, ohne jedoch die Skills dazu zu haben (sowohl IT wie auch Interdisziplinarität). Klassische IT-Mitarbeiter werden mit der Geschwindigkeit, beispielsweise im Marketing, Mühe haben, den Anforderungen gerecht zu werden.
- Ich denke, es gibt eine Abhängigkeit zur gesamtkonjunkturellen Entwicklung. Das Analoge hat überall dort Bestand, wo es ein Kundensegment gibt, das bereit und fähig ist, einen Preis für diese Qualität zu bezahlen.
- Ubiquitous Computing, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Analytics werden Jobs massiv betreffen/verändern/obsolet machen. Aufgrund der Trägheit von Organisationen bin ich skeptisch, dass bereits in 2025 die Hälfte der Jobs in der Schweiz betroffen sein werden.

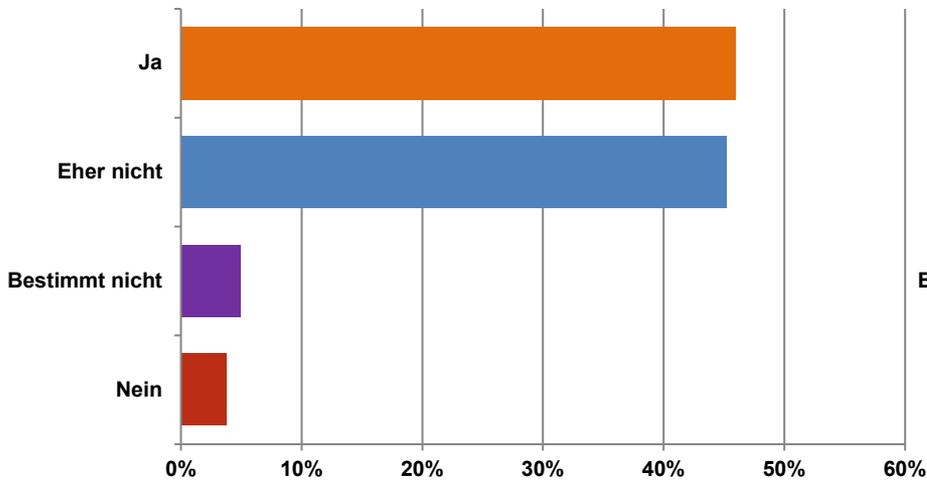
## Selektive Teilnehmerkommentare (Fortsetzung)

### Zur Frage: **Wie stark wird die Digitalisierung in der Schweiz die Arbeitswelt im Jahre 2025 verändert haben?**

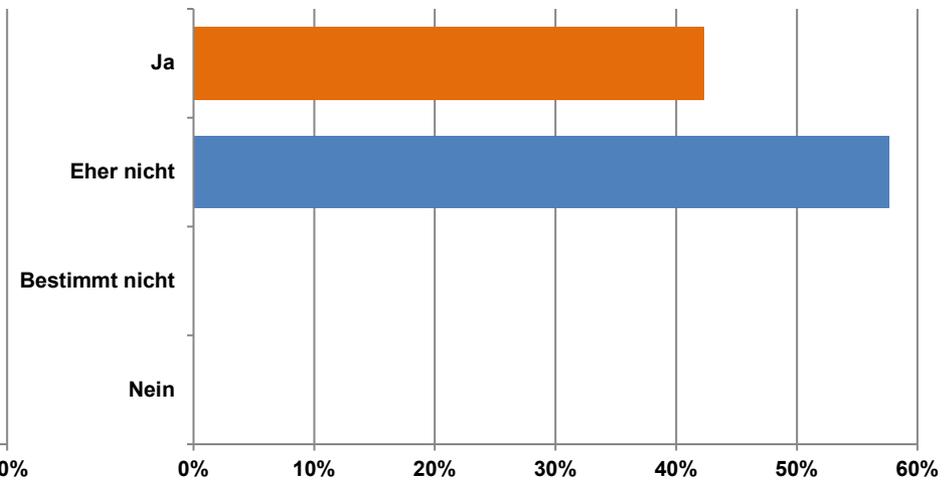
- Es ist zwischen den Dienstleistern, welche z.T. schon stark digitalisiert sind, und der Industrie zu unterscheiden, dort wird das Veränderungspotential hoch (über 40%) sein.
- 25% Stellenabbau und weitere 10% Stellenersatz (alte durch neue ersetzen).
- ....wobei es zunehmend auch Tendenzen nach mehr persönlichem Kontakt und Austausch gibt und künftig auch geben wird.
- Die Art der Arbeit wird sich verändern. Prozessmanagement und IT werden deutlich an Gewicht gewinnen, rein administrative oder operative Tätigkeiten durch die Digitalisierung und Automatisierung verschwinden.

## Können sich die Schweizer Unternehmer und Arbeitnehmer adaptieren/anpassen?

Gesamtsicht



Sicht Frauen



- Ja = die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit nimmt um <1% zu
- Eher nicht = die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit nimmt um 1%-4% zu
- Bestimmt nicht = die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit nimmt um 5%-9% zu
- Nein = die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit nimmt um >10% zu

## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Können sich die Schweizer Unternehmer und Arbeitnehmer adaptieren/anpassen?

- A lot of new opportunities will open. But the culture will have to change in the direction of embracing risk taking.
- Meines Erachtens wird die disruptive Auswirkung der Digitalisierung auf viele Geschäftsfelder/Branchen noch deutlich unterschätzt, was dazu führt, dass Chancen verpasst und Gefahren übersehen werden.
- Technologie ersetzt nicht Interaktion. Darum ist globale, digitale Interaktion vor allem ein Ergebnis von gewünschten Kosteneinsparungen, die sich im Laufe der Zeit aber wieder relativieren. Auslagern lassen sich einfachste Prozesse mit glasklaren Vorschriften. Komplexe Sachen werden weiterhin lokal stattfinden.
- Diese Frage hätte zweigeteilt werden sollen. 1. Können sich die Schweizer Unternehmer und Arbeitnehmer adaptieren/anpassen 2. Nimmt die Arbeitslosigkeit zu. Ich würde beide Fragen mit Ja beantworten.
- Wichtig sind Initiativen wie Industrie 4.0 in Deutschland, wo die Politik den Lead übernimmt. In der Schweiz ist die Politik noch nicht so professionell organisiert.
- Die Frage ist etwas zu wenig differenziert: Produzierende Tätigkeiten werden in den nächsten 10 Jahren einen enormen Wandel erfahren. 30% der Kinder, welche heute in die Schule eintreten, werden in Berufen arbeiten, welche es heute noch gar nicht gibt. Produzierende Tätigkeiten werden mehr wegfallen, bzw. automatisiert -> gut für den Standort Schweiz, schlecht für die Arbeitenden. Es findet eine Verlagerung in höherwertige Berufe statt. Aber auch diese werden angepasst.

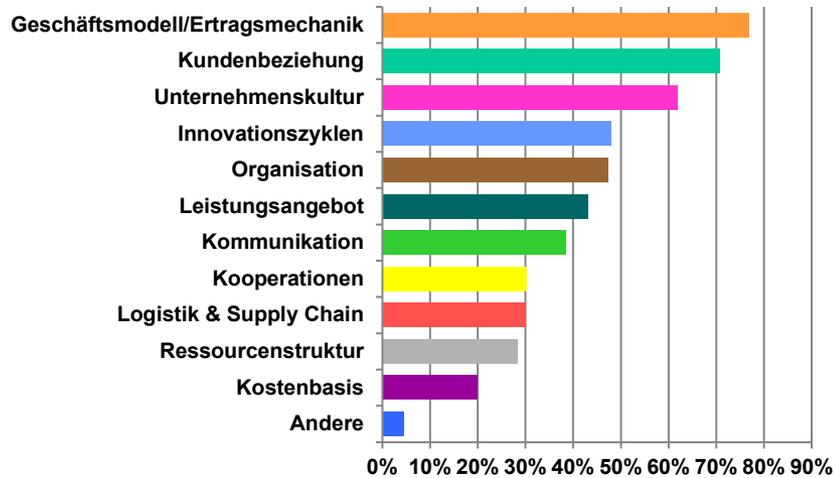
## Selektive Teilnehmerkommentare (Fortsetzung)

### Zur Frage: Können sich die Schweizer Unternehmer und Arbeitnehmer adaptieren/anpassen?

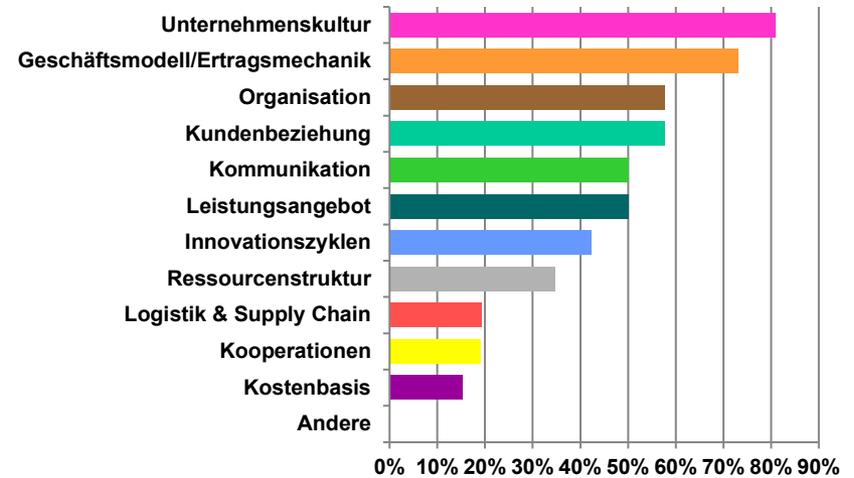
- Ich bin Optimist, wenngleich es bei der Betrachtung der verschiedenen Epochen der Wirtschaftsgeschichte bis dato schlecht um die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen bestellt ist.
- ...sofern der Schweizer Werk- und Ausbildungsplatz seine Attraktivität behält. Dafür müssen jedoch die Rahmenbedingungen im erfolgreichen und ausgewogenen Dualsystem der Schweiz entsprechend der neuen Ausgangslage angepasst und starke Anreize geschaffen werden.
- Ich halte einen Anstieg der Altersarbeitslosigkeit (50+) für wahrscheinlich, wohingegen bei jüngeren und gut ausgebildeten Arbeitnehmenden kein dauerhafter Anstieg der Arbeitslosigkeit erwartet werden muss.
- Die historischen Erfahrungen zeigen, dass Technologiesprünge die Arbeitslosigkeit nicht erhöht haben. Ich glaube nicht daran, dass dies diesmal anders ist, obwohl die Veränderungen im professionellen Umfeld sehr gross sein werden.
- Die Schweiz hat den Luxus, die Arbeitslosenquote über die Einwanderung von Ausländern zu steuern. Wenn weniger Personal benötigt wird, sinkt die Anzahl von Einwanderern.
- Der Arbeitskräfteausfall durch die Digitalisierung wird durch die demographische Veränderung (Rückgang der geburtenstarken Jahrgänge "Babyboomer«) in den kommenden 10 Jahren vermutlich weitgehend kompensiert.

Was sind Ihrer Meinung nach die 5 kritischsten Erfolgsfaktoren, damit ein von der Digitalisierung betroffenes Unternehmen konkurrenzfähig bleibt?

Gesamtsicht



Sicht Frauen



## Selektive Teilnehmerkommentare

### **Zur Frage: Was sind Ihrer Meinung nach die 5 kritischsten Erfolgsfaktoren, damit ein von der Digitalisierung betroffenes Unternehmen konkurrenzfähig bleibt?**

- Start embracing risk. Reward and learn from both success and failures. Be bold.
- So ziemlich alles!
- Die anderen Punkte dieser Liste werden auch mitgezogen werden müssen. Die Digitalisierung tangiert im Unterschied zur Automatisierung in jedem Fall das Geschäftsmodell. Kooperationen und damit eine angepasste Supply-Chain folgen auf dem Fuss. Ich neige sogar dazu zu sagen, dass die Fähigkeit zu agilen Kooperationsmodellen die Geschäftsmodelle treibt und somit an erster Stelle steht.
- Anpassung der Produktion.
- Das wichtigste, wie seit jeher, sind die richtigen Menschen am richtigen Platz. Die Digitalisierung fordert eine starke Crowd und wird klassische transaktionale Hierarchie-Organisationen zerstören und auflösen.
- Anpassen der IT-Prozesse/Infrastruktur/Know-how. Im IT-Bereich liegen bei Digital-Projekten erhebliche Risiken, wenn die Organisation über falsches oder unzureichendes Know-how verfügt.
- Die Prioritäten sind je nach Industrie und Branche unterschiedlich.

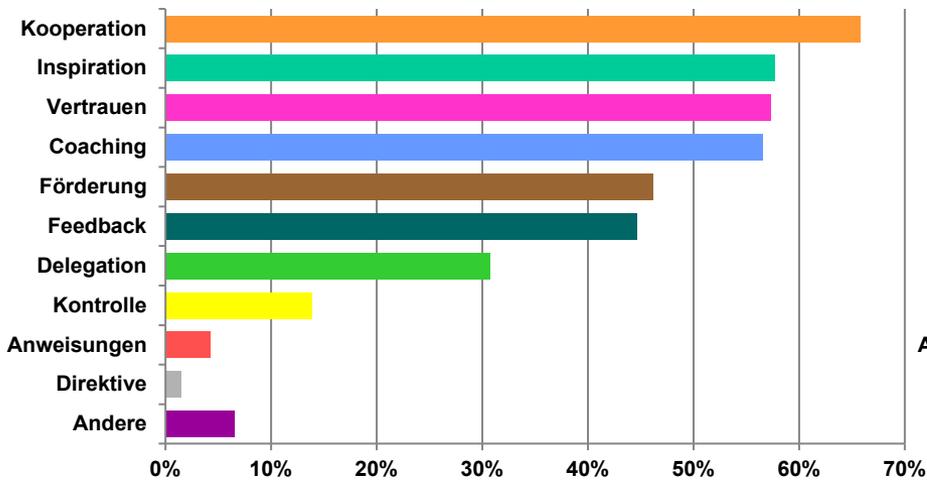
## Selektive Teilnehmerkommentare (Fortsetzung)

### **Zur Frage: Was sind Ihrer Meinung nach die 5 kritischsten Erfolgsfaktoren, damit ein von der Digitalisierung betroffenes Unternehmen konkurrenzfähig bleibt?**

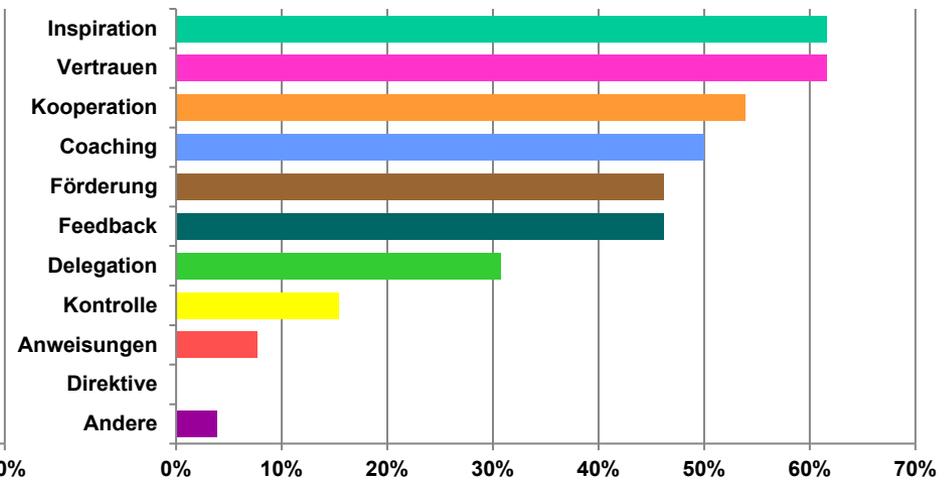
- Anpassung der Ausbildung, Weiterbildung - in der Schweiz ist doch der Mensch DIE Ressource. Die muss man à jour halten, damit wir innovativ bleiben. Die Chance haben wir auf jeden Fall bzw. hätten wir. Leider stimmt das, was man heute bereits auf Stufe Schule sieht und dann später in den Unternehmen, nicht gerade positiv (wenn ein führender CH Softwarehersteller pro Person und Jahr <500 CHF für Weiterbildung investiert, stimmt da etwas fundamental nicht.)
- Auswechseln des VR und der GL.
- Zusätzlich: Geschäftsleitungen/Verantwortliche, welche nicht ein technisches Basis-Verständnis für Digitalisierung entwickeln und pflegen, werden es sehr schwer haben (= sind dann persönlich vom Verschwinden von Jobs betroffen).

## Welche Führungs-Themen werden in der digitalen Welt wichtiger?

Gesamtsicht



Sicht Frauen

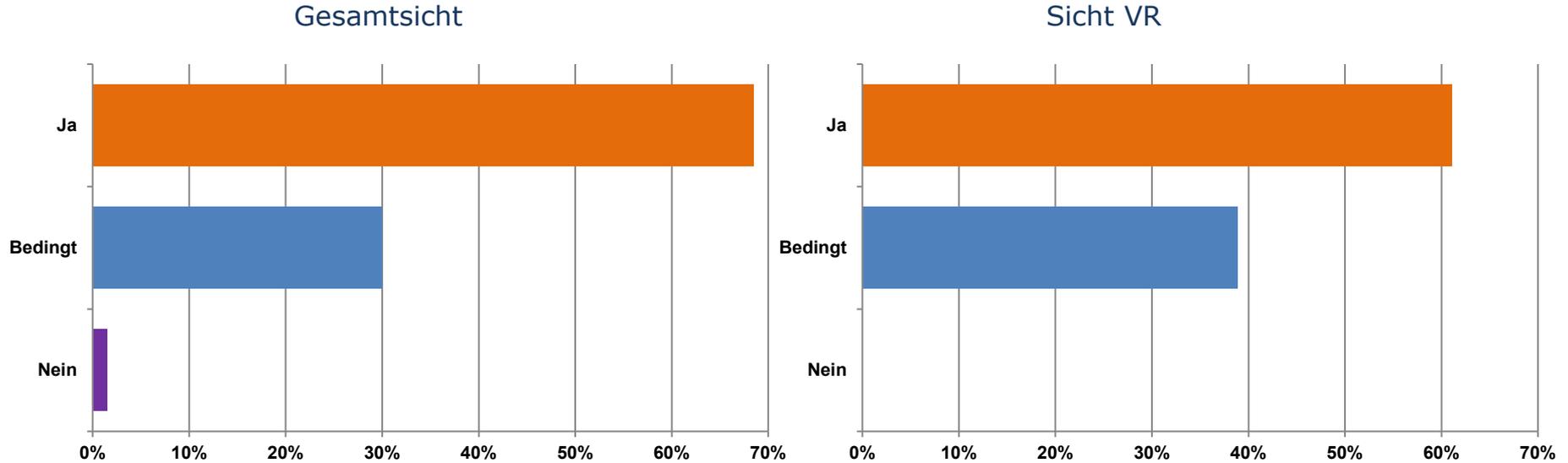


## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Welche Führungs-Themen werden in der digitalen Welt wichtiger ?

- Networked leadership.. flat organizations and openness. No more HR overhead like forced performance ratings. Inspire participation and reward schemes. (positive leadership).
- Brückenbauen zwischen traditionellen und neuen Bereichen.
- Führen in Netzwerken. Fehlertoleranz.
- Learning (culture/organisation).
- Agile Kooperationsfähigkeit in meinen Augen mit Abstand das wichtigste. Es gibt schon zahlreiche Best- oder eben Bad-Practices, die dies als Fakt belegen. Unter "Andere" sehe ich: flachere Hierarchien.
- Abkehr vom tayloristischen Managementvorbild hin zu adäquaten Führungsprinzipien in einer sich immer schneller wandelnden, hoch kompetitiven Welt.
- Themenführerschaft jungen sachkundigen Mitarbeitenden übergeben.
- Ich verzichte teilweise darauf, Mitarbeiter im Bereich Digitalisierung zu "coachen", ich ersetze sie im Zweifelsfall durch neue und jüngere, indem wir spannende Projekte anbieten können.
- Controlling als Führungsinstrument.
- Leistungsevaluation der Führungskader.

## Braucht es im Verwaltungsrat digitale Kompetenz?



## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Braucht es im Verwaltungsrat digitale Kompetenz?

- Wenn der Verwaltungsrat keine digitale Kompetenz hat - wie soll er dann die richtigen Probleme erkennen?
- Die primäre Verantwortung des Verwaltungsrats und Managements ist die Absicherung der Zukunft der Organisation, dazu gehört (oder wird gehören) bspw. auch der Schutz gegenüber Cyber-Kriminalität.
- Aber bitte nicht blinde digitale Kompetenz, die einfach die Mainstream Meinung abbildet - beispielsweise "alles wird digital". Es braucht Kompetenz, wie mit Digitalisierung auch nachhaltig Geld verdient werden kann. Die heutige Feststellung: es verdienen nur wenige Geld in der digitalen und so genannten neuen Welt. Also bitte Differenzierung und profundes Know How.
- Im Unterschied zur bisherigen Informatisierung kann Digitalisierung nicht an einen CIO "delegiert" werden.
- Wenn vorhanden, um so besser, aber mehr als das, der VR muss den "Digitalen Führungskräften" vertrauen.
- Ansonsten werden die Auswirkungen des technologischen Wandels auf das Geschäftsmodell nicht erkannt.
- Mit blosser Plausibilisierung lässt sich Snapchat o.ä. nicht erklären.
- Die Digitalisierung ist die 3. Welle einer technologischen Innovation --> Je nach heutigem Geschäftsmodell ist es für einen VR für die Gesamtstrategie überlebensnotwendig, sich damit zu befassen - oder eben weniger.

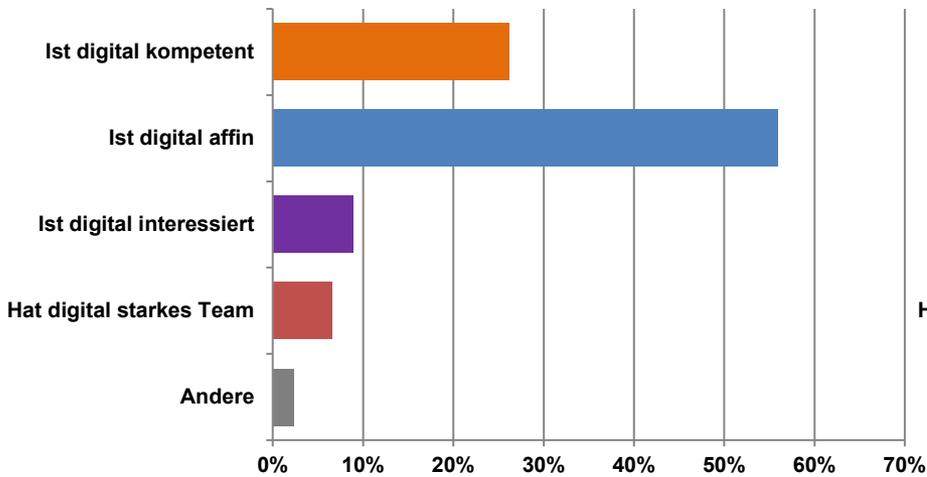
## Selektive Teilnehmerkommentare (Fortsetzung)

### Zur Frage: Braucht es im Verwaltungsrat digitale Kompetenz?

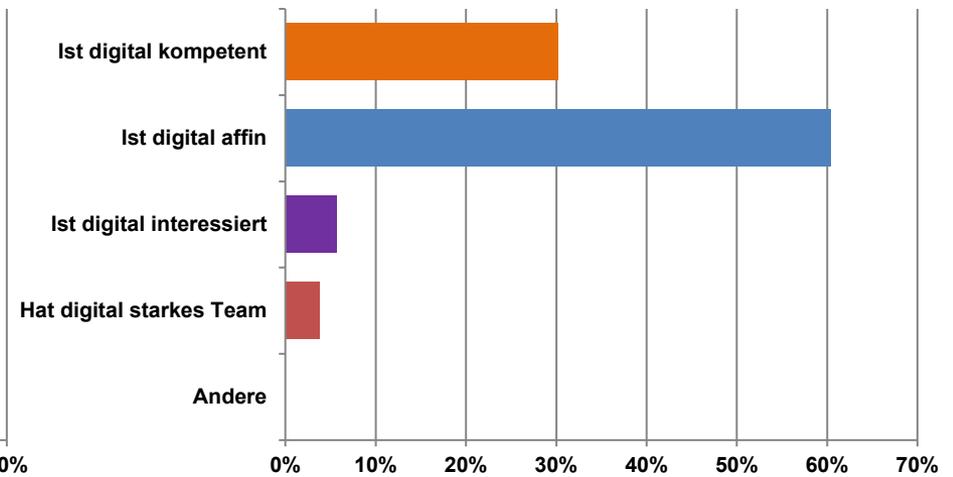
- Wenn dort das Wissen nicht vorhanden ist, scheitern zukunftsweisende und für den Erfolg des Unternehmens notwendige Entscheidungen. Der Mangel an Wissen und Fähigkeiten zeigt sich dann, wenn die Konkurrenz davon gezogen ist. Dann hat das Unternehmen den Anschluss schon verpasst.
- Zwingend, unbedingt und mehrfach, damit auch im Verwaltungsrat eine Diskussion stattfinden kann.
- Der VR trifft die strategischen Entscheide.
- Zwingend ist zumindest ein Grundverständnis, wie die Digitalisierung die Unternehmung verändern wird, um diese Transformationsprozesse auch seitens des VRs zu unterstützen.
- Mittelfristig Plausibilisierungskompetenz, langfristig digitale Kompetenz.

## Wie beschreiben Sie den CEO in einer digitalen Welt?

Gesamtsicht



Sicht CEO



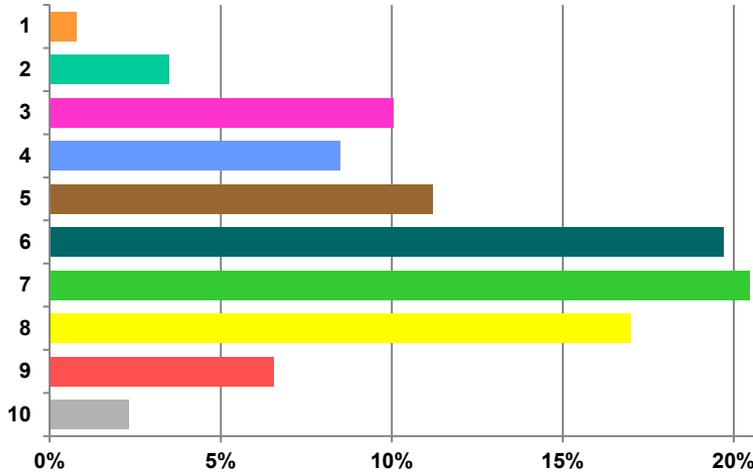
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Wie beschreiben Sie den CEO in einer digitalen Welt?**

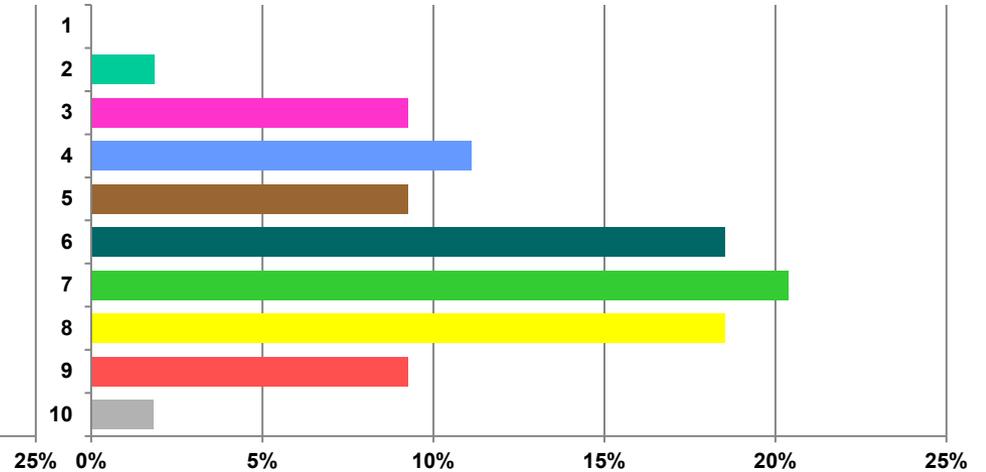
- The CEO must be a visionary with a clear idea on how to implement with a strong team.
- Nicht einmal dran zu denken, die digitale Strategie zu delegieren.
- CEO ist künftig der digitale Coach, der die verschiedenen Disziplinen wie IT, Marketing, Business Modelling, Technologie, Finance, etc. orchestriert.
- Er ist zu diesem Thema als Impulsgeber gefragt und gefordert - wie zu anderen Themen auch. Es ist nicht ausreichend, wenn er es ausschliesslich an seinen CIO delegiert.
- Digitalisierung betrifft - früher oder später - jede Abteilung. Daher kann die Veränderung nur sinnvoll durch den CEO angeführt werden. Ein affiner CEO, der wesentliche Programme fördert, kann funktionieren, ist aber suboptimal. Die Wahrscheinlichkeiten einer erfolgreichen Veränderung sinken dramatisch bei den übrigen Optionen.
- Ausprägung hängt von Branche, den erbrachten Leistungen und dem Geschäftsmodell ab.
- Es wird eine Entwicklung geben, die den CEO selber über die Zeit auch kompetenter an diesem Thema machen wird.
- Er ist der entscheidende Kopf, um Veränderungen voranzutreiben. Ist er unwissend, verschläft das Unternehmen den Anschluss.
- Die digitale Veränderung ist Chefsache. Auch wenn der CEO nicht alles selber machen kann und soll, ist er doch der Fahnenträger der Veränderung.
- CEO muss Wissen und Verständnis haben, nicht aber Experte sein.

Wie ist Ihre heutige Unternehmensorganisation auf einer Skala von 1-10 auf die Digitalisierung ausgerichtet?

Gesamtsicht



Sicht VR



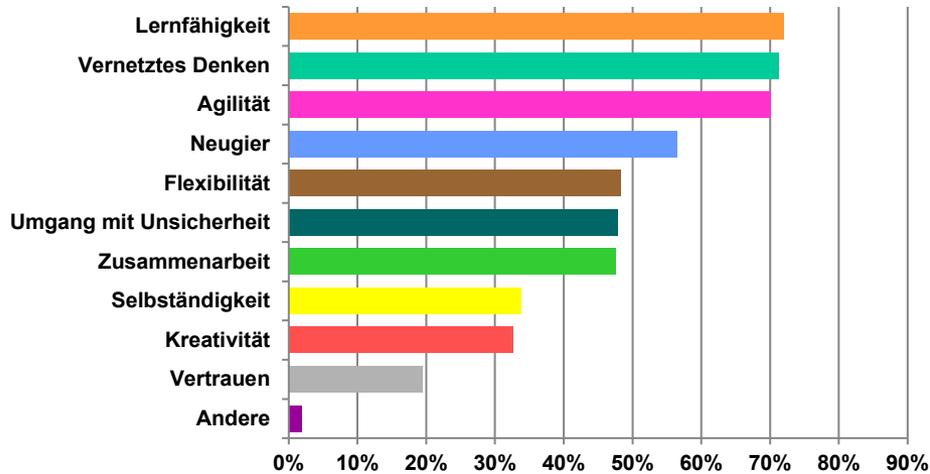
## Selektive Teilnehmerkommentare

### **Zur Frage: Wie ist Ihre heutige Unternehmensorganisation auf einer Skala von 1-10 auf die Digitalisierung ausgerichtet?**

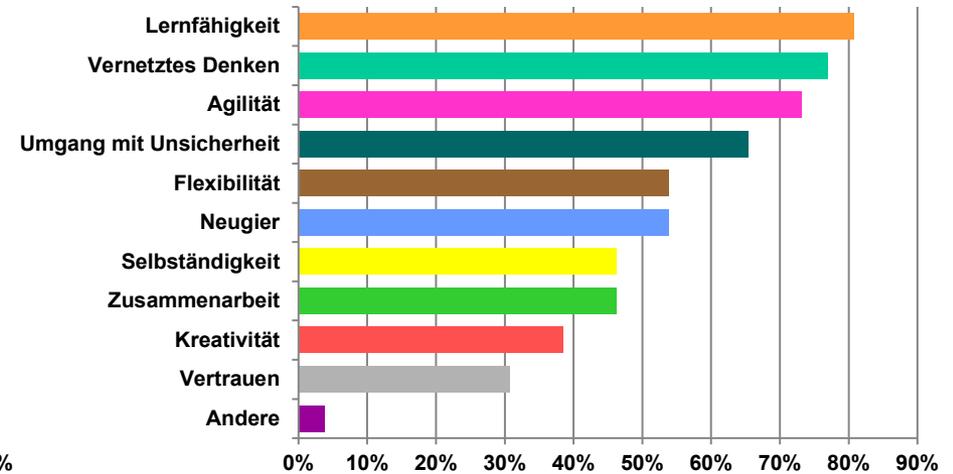
- Prozesse sind beschrieben, aber nicht flexibel.
- Wir haben unsere ganze Firma mit digitalen Ressourcen und einer Digitalen Strategie erweitert.
- Chancen und Gefahren erkannt. Thema ist omnipräsent. Kultureller Change hat noch nicht genügend stattgefunden.
- Das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter und Ressourcen wird nicht zielgerichtet genutzt.
- Viele gute und richtige Ansätze. Noch zu wenig in die Tat umgesetzt.
- Wir befassen uns seit Jahren mit den Themen wie e-commerce oder IOT. Dennoch stehen wir immer noch am Anfang.

Welche Skills oder Attribute werden Arbeitnehmer vor allem besitzen müssen, um im Zeitalter der Digitalisierung beschäftigungsfähig zu sein/zu bleiben?

Gesamtsicht



Sicht Frauen



## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Welche Skills oder Attribute werden Arbeitnehmer vor allem besitzen müssen, um im Zeitalter der Digitalisierung beschäftigungsfähig zu sein/zu bleiben?

- Leistungsbereitschaft.
- Es sind alle wichtig. Neugier und Lernfähigkeit würde ich zusammennehmen. Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit sehe ich sogar als "Lust im Umgang mit Unsicherheit". Andere: Kooperationsfähigkeit.
- Handwerkliches Geschick.
- Wer sich den anstehenden und eintretenden Veränderungen nicht stellt, hat schon verloren, denn die Wettbewerber tun es.
- Arbeitnehmer werden sich in rascheren Zyklen jeweils "neu erfinden" müssen. Eine geradlinige Karriere wird die Ausnahme werden.
- Team- und Projektarbeit wird noch ausgeprägter als heute.
- Die Fähigkeit, wirksam und effizient mit Informatik umzugehen.
- Sehr gutes End-to-end Verständnis der Zusammenhänge im Unternehmen und in der Branche.
- Mut, Vorstellungskraft.
- Eigentlich sind alle Aspekte wichtig.

## Statistische Informationen

Die Studie hat mit 283 Teilnehmenden und einem Rücklauf von 256 vollständigen Antworten gute Akzeptanz erfahren. Die Befragung dauerte vom 5. April 2016 bis 25. April 2016.

Die Teilnehmerstruktur (nur vollständige Antworten) ist die folgende:

### Hierarchiestufe

Präsident des Verwaltungsrates:	14,06%
Mitglied des Verwaltungsrates:	7,03%
CEO:	20,70%
Oberstes Management:	38,67%
Andere:	19,53%

### Firmengrösse

Über 1'000 Mitarbeitende:	33,20%
100 bis 1'000 Mitarbeitende:	26,17%
Weniger als 100 Mitarbeitende:	40,63%

### Geschlecht

Weiblich:	10,20%
Männlich:	89,80%

### Branche

Allgemeine Dienstleistungen:	18,29%
Andere:	13,62%
Bau, Baunebenleistungen:	2,72%
Behörden, Verbände und Non-Profit:	2,72%
Chemie:	1,17%
Fertigungsindustrie:	10,12%
Finanzdienstleistung:	20,62%
FMCG:	1,95%
Handel, Distribution, Logistik:	11,28%
Life Sciences:	2,72%
TIME:	14,79%

## Kontakt

Roy C. Hitchman AG  
Consultants in Executive Search  
Bellerivestrasse 3  
8008 Zürich

+41 43 499 12 50

[www.roy-hitchman.ch](http://www.roy-hitchman.ch)

Partner:

- Roy Hitchman
- Roman Huber
- Claudia Nussberger
- Sandro Rüeegger