

# „Österreich Nachzügler bei der Digitalisierung“

Accenture-Chef Klaus Malle ist in Sorge um Österreichs größte Unternehmen: Selbst die Growth Champions schwächeln bei Umsatzentwicklung, Profitabilität und Digitalisierungsgrad.



© photaq.com/Martina Draper (4)



Mehr Fotos vom Interview unter [photaq.com/page/index/1801](http://photaq.com/page/index/1801)

Dieser Tage hat Accenture die Studie zu den Growth Champions unter Österreichs Top100 bereits im 4. Jahr veröffentlicht, zum dritten Mal begleitet das *Fachheft* redaktionell. Und anders als in den Vorjahren schrillen diesmal ein wenig die Alarmglocken. Die 100 größten Unternehmen Österreichs bräuchten neue Wachstumspulse, so Accenture. Hintergrund: Mit dem für Österreich erstmals veröffentlichten *Digitalisierungsindex* hat Accenture den Fortschritt der Top100 hinsichtlich digitaler Strategien, digitaler Angebote und digitaler Prozesse untersucht. Und da hinkt Österreich ordentlich nach. Auch die Umsätze der österreichischen Top100 sanken im Jahr 2013 um sechs Prozent. Im Drei-Länder-Vergleich (gemessen werden die Jahre 2009 bis 2013) schneiden Österreichs größte Unternehmen damit in jeder Hinsicht schlechter ab als die Pendanten in Deutschland und in der Schweiz. Eine geringere Profitabilität gegenüber Schweizer Firmen war schon seit Jahren zu beobachten. Seit 2012 sind die Top100 auch marginenschwächer als die deutschen Konzerne.

## Formkrise auch bei Champions

Accenture hat diesmal 17 Growth Champion-Unternehmen aus den Top100 ermittelt, die mit überdurchschnittlicher Wachstumsstärke und Profitabilität überzeugen konnten. Doch auch sie schafften im Durchschnitt nur ein Prozent Wachstum im Jahr 2013. Zum Vergleich: Zuvor – von 2009 bis 2012 – waren die Umsätze der Wachstumssieger zwischen 22 und 30 Prozent pro Jahr geklettert. Accenture hat wie erwähnt untersucht, welche Rolle die Digitalisierung als Wachstumsimpuls einnehmen kann. Der Digitalisierungserfolg entscheidet sich danach in drei Hauptfeldern: digitale Strategie, digitale Angebote und digitale Prozesse. Untersucht hat Accenture den Fortschritt in den Top100 mit dem erstmals veröffentlichten Digitalisierungsindex. Bewertet wurden darin die Aktivitäten in allen drei Hauptfeldern mit Punkten von 1 bis 4. Im Durchschnitt erzielten die Top100 mit der Note 1,84 eine bislang geringe Digitalisie-

rung, und dieser Wert liegt auch unter jenen aus der Schweiz und Deutschland.

## Top: ams, Kapsch, Novomatic, Red Bull

Es wurden neun Digitalisierungs-Champions ermittelt, die bessere Noten erzielen konnten.

- Vier dieser Unternehmen sind gleichzeitig Growth Champions: ams, Kapsch, Novomatic, Red Bull.
- Ein weiteres Highlight: Zehn Wachstumssieger waren auch im vergangenen Jahr in der Liste zu finden: Zu den vier oben genannten auch Kelag, Lenzing, Miba, OMV, SBO und Vamed.
- Lenzing und Red Bull sind bereits zum vierten Mal in Folge Growth Champions geworden.

Auffällig ist im Kreis der 17 Growth Champions die hohe Anzahl von Unternehmen aus der Branche Ressourcen und Chemie. Mit Borealis, Heinzl Holding, Lenzing, Mayr-Melnhof Karton und RHI kommen fünf Unternehmen aus diesem Wirtschaftszweig. Kommunikation, Elektronik und Hightech sowie Konsumgüter sind weitere Branchen, die gut unter den Growth Champions repräsentiert sind. Die Branche Kommunikation, Elektronik und Hightech hat mit einem Notendurchschnitt von 2,34 wiederum im Digitalisierungsindex die beste Bewertung unter den Wirtschaftszweigen erhalten.

Aus der Analyse der besonders wachstumsstarken und profitablen Unternehmen und dem Vergleich mit dem Rest der Top100 lassen sich für Accenture wertvolle Rückschlüsse auf besonders erfolgreiche Strategien ziehen: Bislang habe sich gezeigt, dass die Growth Champions schneller und entschlossener Wachstumsmärkte in anderen Regionen dieser Erde erschließen, schneller und entschlossener mit innovativen Produkten und Lösungen auf Megatrends reagieren würden, weiters mit sehr gründlich ausgewählten Akquisitionen wachsen und in der Lage sind, diese gut und schnell in das Unternehmen zu integrieren. Bottom Line: Man konzen-

triert sich auf Kernkompetenzen und besteht im Management aus exzellent eingespielten Führungsteams. Zu weiteren Details hat das *Fachheft* den Chef von Accenture Österreich und Studienautor Klaus Malle interviewt.

**Herr Malle, Österreichs Wirtschaft fällt in immer mehr internationalen Rankings zurück. Die Umsätze und die Profitabilität der großen Unternehmen sinken laut Ihrer Studie, zudem schneidet Österreich auch im Drei-Länder-Vergleich schlechter ab als Deutschland und die Schweiz. Woran liegt das?**

**Klaus Malle:** Das sind zwei Facetten, die man verknüpft miteinander sehen muss. Zum einen hat sich das Wachstum in den Schwellenländern, z.B. BRIC, deutlich abgeschwächt. Österreichische Unternehmen agieren exportlastig, da sind Wachstumsmärkte weggebrochen. Dazu kommt spezifisch Osteuropa, hier ist Österreich extrem stark involviert. Damit wirkt sich das in Summe in Österreich noch stärker aus als in anderen Volkswirtschaften. Es erscheint aber nicht fair, alles nur auf die Weltmärkte zu schieben. Österreich hat sich für die Unternehmen zu einem Hochsteuerland entwickelt, dazu kommen regulatorische Anforderungen, die immens sind, weiters die Arbeitskosten. Das führte dazu, dass Österreich als Standort weniger attraktiv geworden ist. Internationale Unternehmen siedeln sich nicht mehr wie bisher an.

**Sie untersuchten auch Deutschland und die Schweiz. Was können wir von diesen Ländern lernen?**

Deutschland profitiert von Reformen, die vor rund zehn Jahren durchgeführt wurden. Bei uns gab es keine Reformen. Es ist auch eine Frage der Industrie an sich. Deutschland hat einen sehr starken Anteil an produzierender Industrie, der DAX ist auch ganz anders konstruiert als der ATX. Damit ist auch die Plattform gegeben, um von der Digitalisierung stark zu profitieren. Spannend wird, ob man in Deutschland den Schritt von der produzierenden Industrie hin zu Service-Industrie mit Smart Services schafft; Amerika und Asien sind da weit vorn.

**Was zeichnet Ihre diesjährigen Wachstumssieger aus?**

Hervorgetan haben sich Unternehmen aus Industrien, die nah an den Naturressourcen arbeiten, z.B. Mayr-Melnhof oder Lenzing. Dazu Elektronik und Hightech. In diesem Umfeld sehen wir sehr stark die Wachstumssieger. Die Digitalisierung spielt eine ganz wesentliche Rolle.

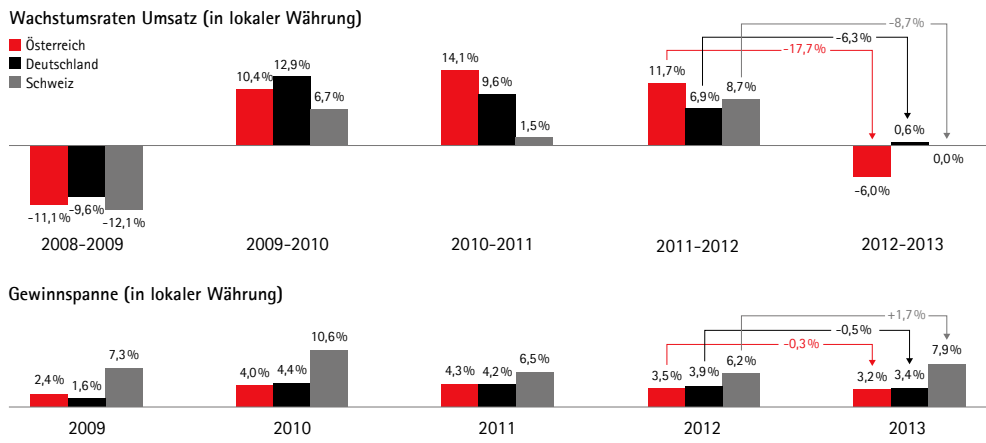
**Wie war die Methodik beim Digitalisierungsindex?**

Der Digitalisierungsindex analysiert, wie weit die Unternehmen in einer Branche Aspekte der Digitalisierung schon in sich aufgenommen haben. Berücksichtigt die Unternehmensstrategie digitale Aspekte? Gibt es digitale Produkte oder Dienstleistungen, erkennt man, dass man dadurch mehr Kunden erreichen kann? Also vom Produktdenken zum Servicedenken. Dazu die Frage, ob das Unternehmen auch schon seine internen Prozesse digitalisiert hat.

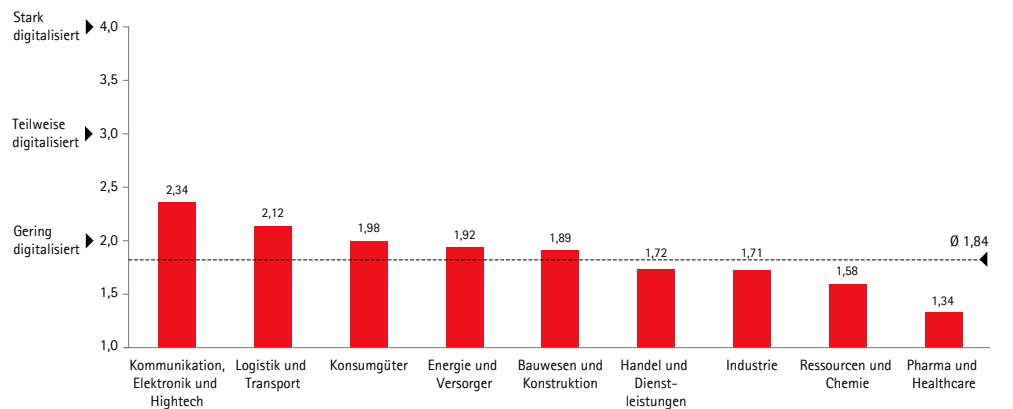
**Wie erheben Sie die Daten? Gibt es auch Interviews mit den Unternehmen?**

Wir gehen auf öffentlich zugängliche Dokumente ein, Interviews werden keine geführt. So kann man ein objektives Maß anlegen mit Internet Research, Geschäfts- und Analystenberichten, Analyse der Produktkataloge und natürlich dem einen oder anderen Insight.

Vergleich Umsatz- und Gewinnwachstum zwischen Top100 Österreich, Top500 Schweiz und Top500 Deutschland



Digitalisierungsgrad nach Branchen



**Deutschland und die Schweiz sind auch bei der Digitalisierung besser ...**

Ja, wenngleich die beiden auch noch nicht sehr weit sind. Fazit ist, dass die Digitalisierung in Österreich noch unterentwickelt ist, das ist ein Faktum, das ergeben alle Studien, die wir machen. Insgesamt fehlt bei vielen das Bewusstsein, welche Bedeutung die Digitalisierung für den Erfolg des Unternehmens hat. Das wird in Österreich deutlich weniger erfolgskritisch eingeschätzt. Das ist spannend. Denn eigentlich sollten ja durch die Digitalisierung die Grenzen verschwinden. Wir sehen international schon sehr erfolgreiche neue Produkte und Services, irgendwie scheint Österreich davon nicht wirklich beeindruckt zu sein. Ich sehe da schon einen Zusammenhang mit den Top100 und dem doch schon deutlichen Rückstand zu Deutschland und der Schweiz.

**Ein Spezialfall sind sicher die Banken, die wie Versicherer in Ihrer Studie ausgenommen sind. Hier hatte ich zuletzt aber schon den Eindruck, dass die österreichischen Großbanken nun viel digital denken ...**

Es gibt wohl keine Branche, die von der Digitalisierung stärker betroffen ist. Das bezieht sich auf Risiken aber auch die Chancen. Der Handlungsdruck ist nirgendwo höher. So wie bisher wird es nicht weitergehen. Österreichs Bankenmarkt ist nicht besonders groß, die Dichte an Banken aber sehr wohl hoch. Der Markt wächst nicht mehr, es gibt nur mehr die Chance, über Verdrängungswettbewerb Marktanteile zu gewinnen. Die Margen sind mittlerweile vernichtend klein. Die Banken kommen aus einer Welt der Filialen. Der Druck, über digitale Vertriebskanäle mit dem Kunden in Interaktion zu treten, ist immens. Wie geht man mit dieser völlig neuen Herausforderung um? Innovationszyklen kann man heute in Monaten messen, früher in Jahren. Damit kämpfen die Banken sehr stark. Die zweite Sache ist, dass die Digitalisierung hohe Investitionen braucht, aufgrund angespannter Bilanzsituationen ist das aber nicht leicht. Weiters gibt es die Frage nach den Geschäftsmodellen: Was ist es denn, das der Kunde zukünftig erwartet? Ist es nur Kontostandsabfrage oder Überweisung? Es stellt sich die Frage, wie die Bank Bestandteil des Ökosystems wird, dass sich ein Kunde 'everyday' an die Bank gebunden fühlt. Mobile Devices sind ein guter Weg dazu und Österreich hat eine hohe Penetration. Auch Kooperationen mit der Industrie sind eine Möglichkeit. Der Umbruch durch die Digitalisierung ist bei Banken zurzeit am stärksten ausgeprägt.

**Und die Versicherungswirtschaft?**

Das haben wir uns für eine aktuelle Accenture Studie angesehen. Veränderungen wird es beim Vertrieb geben: Weniger beim Abschluss, aber mehr bei der Informationsbeschaffung. Versicherer sollten nicht der Versuchung erliegen, lediglich bestehende Kanäle zu digitalisieren. Simple Upgrades im Sinne digitaler und mobiler Versionen ihrer etablierten Produkte und Services sind nicht zielführend. Um die ganze Bandbreite des digitalen Potenzials zu heben, bedarf es einer völlig neuen Einstellung.

**Weitere Branchenbeispiele?**

Auch der Handel ist stark betroffen, sowie die Medienbranche, da bleibt kein Stein auf dem anderen.

**Welche Branchen haben ihre Hausaufgaben in Bezug auf Digitalisierung bisher am besten erledigt? Wer ist Nachzügler?**

Definitionsgemäß voran ist die Telekommunikationsindustrie. Wir haben auch vier Unternehmen, die sowohl vom Wachstum als auch in der Digitalisierung Champion sind. ams, Kapsch, Novomatic und Red Bull. Nachzügler – das ist jetzt kein österreichisches Spezifikum – sind Chemie- oder Pharma-Unternehmen, das sieht man noch nicht so viel.

**Ist die Digitalisierung ein CEO-Thema?**

Das hängt vom Reifegrad ab, wenn wir die Banken mit dem massiven Umbruch sehen, so ist es klar die Aufgabe des CEO, die Strategie vorzugeben und das digitale Denken in das Unternehmen zu bringen. In der Telekommunikationsindustrie ist das schon viel weiter hinuntergebrochen in die Unternehmens-DNA. Auch ein Logistikunternehmen wird die Logistikkette schon seit vielen Jahren digitalisiert haben, da ist ein z.B. guter CIO gefragt, um immer wieder neue Ideen zu bringen.

**Wird man in den kommenden Jahren überhaupt Growth Champion sein können, wenn man bei der Digitalisierung schwächelt?**

Das wird immer schwieriger, da bin ich überzeugt. Die Übertragungsgeschwindigkeiten werden immer schneller, Kosten gehen nach unten. Da ist man erst ganz zu Beginn einer Reise. Wer heute betriebswirtschaftlich erfolgreich ist, aber bei der Digitalisierung nachhinkt, wird starke Konkurrenz von Unternehmen spüren, die auf die Digitalisierung aufspringen. Die Möglichkeiten, Unternehmen zu gründen, innovativ zu sein, einen weltweiten Anspruch zu haben, sind gut. Auf der anderen Seite ist es so, dass auch Unternehmen, die heute in der Digitalisierung erfolgreich sind, wach bleiben müssen. Auf einer Grafik (unten) haben wir den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen mit dem Grad der Digitalisierung in Zusammenhang gebracht. Die Erkenntnis: Interessanterweise gibt es rechts unten viele Unternehmen, die überdurchschnittlich erfolgreich sind, aber noch bei der Digitalisierung nachhinken. Da gibt es meiner Meinung nach nur zwei Wege: Entweder den Weg vertikal nach oben. Oder von rechts nach links unten, denn wer jetzt nicht digitalisiert, überlässt die Wertschöpfung anderen.

**Noch ein Stichwort: Digitalisierung und Arbeitsplätze ...**

Wir sind mittendrin in einer riesengroßen Bewegung, die wir sehr genau beobachten müssen. Ich glaube, dass der Anstieg der Arbeitslosigkeit, die Ausmaße annimmt, die wir seit Jahrzehnten nicht gesehen haben, in gewisser Hinsicht auf die Digitalisierungsthematik zurückzuführen ist. Gerade in den wenigen großen Unternehmen in Österreich wird der Druck auf die Arbeitsplätze groß. Man sieht, dass Prozesse auch digital abgewickelt werden können, z.B. wie erwähnt Telekommunikation oder Banken. Das bekommt volkswirtschaftliche Bedeutung, da geht es klar auch um Digitalisierungsaspekte, nicht nur um die krisenbedingte Arbeitsmarktschwäche. Die Antwort, die man finden muss: Das Level an Bildung muss so hoch sein, dass der Anteil derer, die teilhaben können, höher bleibt und wird. Wir schaffen es nicht, das Bildungssystem mit bestehenden Mitteln effektiver zu gestalten. Die Anforderungen an die Arbeitsplätze steigen stark an. Wir haben es erstmals mit einer industriellen Revolution zu tun, die nicht notwendigerweise zu mehr Arbeitsplätzen führt, die aber in deutlich anspruchsvolleren Arbeitsplätzen mündet.

**Die Studie trägt den Titel ‚Mut, anders zu denken – Österreichs Top 100 im digitalen Wettbewerb‘. Was meinen Sie mit ‚Andersdenken‘ genau?**

Im Besonderen geht es auch um branchenübergreifendes Denken, dazu die Frage, wie man über das reine Produkt hinaus intelligente Services anbietet, die auch monetarisierbar sind. Die Interaktion mit den Kunden wird immer wichtiger. Smarte und direkte Interaktion ist der neue Standard. Wie kann man aus den Daten sinnvolle Informationen machen und dem Kunden Convenience bieten? Das wird den künftigen Erfolg definieren. Das Management ist jetzt gefordert. Für neue digitale Geschäftsmodelle müssen bestehende Strukturen radikal verändert oder neue Kooperationen, auch mit Startups, oder branchenübergreifende Initiativen initiiert werden. Denn ein Andersdenken bedeutet: Ohne digitale Strategie und Geschäftsmodelle wird es kein Wachstum und keine neuen Marktanteile mehr geben.



Ohne digitale Strategie und Geschäftsmodelle wird es kein Wachstum und keine neuen Marktanteile mehr geben.

Klaus Malle



Betriebswirtschaftlicher Erfolg und Digitalisierungsgrad der Top100

