

Krise als Booster für neue Arbeits- und Organisationskonzepte

Praxisorientierter Leitfaden mit Handlungsanleitungen für KMU



Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort
(BMDW)
Abteilung II/4 – KMU
Stubenring 1, 1010 Wien

Wissenschaftliche Durchführung:

Pöchlhacker Innovation Consulting GmbH (Hofgasse 3, 4020 Linz)
Industriewissenschaftliches Institut (Mittersteig 10/4, 1050 Wien)

Grafische Umsetzung: Karin Dreher
Fotonachweis: BMDW/Adobe Stock
Druck: BMDW
Wien, 2021. Stand: März 2021

Copyright und Haftung:

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des BMDW ausgeschlossen ist.

Rückmeldungen: Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an KMU@bmdw.gv.at

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	7
Digitalisierung	9
Digitaler Reifegrad bestimmt die Krisenfestigkeit	10
Chancen der Digitalisierung für KMU	11
Digitale Geschäftsmodelle	15
Datenzentrierte Geschäftsmodelle & digitale Ertragsmodelle.....	15
E-Commerce	18
Digitale Plattformen und Marktplätze.....	18
Virtuelle Messen und Messestände	20
Cybersecurity	23
Neue Arbeitsweisen und die Relevanz von Cybersecurity.....	23
Maßnahmen im Bereich der Daten- und Informationssicherheit	26
New Work & neue Arbeitsformen	29
Motive und Ziele für die Implementierung von New Work-Konzepten	32
Plattformbasiertes Arbeiten und Gig-Economy	35
New Work im Kontext von COVID-19	36
Change Management im Kontext von New Work-Konzepten	38
Neue (digitale) Führungskonzepte	41
Selbstorganisierte Teams	41
Remote Leadership	42
Hybride Arbeitsformen	44
Generationenmanagement	47
Ansprüche und Wertvorstellungen der Generationen Y und Z	48
Gewinnung und Bindung der jungen Generationen für das Unternehmen	52
Handlungsstrategien für KMU	54
Digitalisierung	54
Digitale Geschäftsmodelle.....	56
Cybersecurity.....	58
New Work & neue Arbeitsformen	59
Neue (digitale) Führungskonzepte	62
Generationenmanagement.....	64

Exkurs: KMU-Struktur der österreichischen Wirtschaft: IKT-Infrastruktur und Einsatz.....	67
KMU-Intensität	67
Branchenaggregate im Vergleich: IKT-Infrastruktur und Einsatz.....	69
Basale digitale Infrastruktur	70
E-Commerce	71
Digitale Schlüsseltechnologien	73
Gesamtwirtschaftliche Verflechtung KMU-intensiver Branchen	76
Handlungsstrategien für KMU zu IKT-Infrastruktur und Einsatz	78
Abbildungsverzeichnis	79
Literaturverzeichnis	80
Internetquellen	82

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Mehr als 346.000 österreichische Unternehmen sind Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen. Diese sind Arbeitgeber für rund zwei Drittel der Erwerbstätigen und bilden mit einem Anteil von mehr als 99 Prozent der heimischen Unternehmen eine sehr starke Säule unserer Wirtschaft.

Doch das Umfeld für unsere Wirtschaftstreibenden ändert sich ständig und neben dem demografischen Wandel und der zunehmenden Internationalisierung ist zweifellos die Digitalisierung der wesentlichste Einflussfaktor.

Derzeit stehen vor allem unsere vielen KMU vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen und sind besonders von der weltweiten COVID-19-Krise betroffen. Krisenfestigkeit und Widerstandsfähigkeit sind für Unternehmen gerade jetzt sehr wichtig. Ausschlaggebend für die Resilienz sind die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle. Digitalisierung spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Durch die gegenwärtige Krise wurden der Nutzen und die Herausforderungen der Digitalisierung noch besser sichtbar. Der Bedarf zur Anpassung bestehenden Arbeits- und Organisationskonzepte zeigt sich deutlich. KMU sind wegen ihrer Struktur sehr flexibel und anpassungsfähig und sie können deshalb vor allem angesichts der aktuellen Herausforderungen rasch auf Änderungen reagieren.

Der Leitfaden zu neuen Arbeits- und Organisationskonzepten soll aufzeigen, in welcher Form neue Arbeitsweisen genutzt werden können. Dabei werden Sie durch praxisbezogene Handlungsstrategien und -beispiele dabei unterstützt, auch auf zukünftige Krisen widerstandsfähiger zu reagieren, Chancen rasch zu erkennen und zukunftsorientierte Konzepte zu entwickeln.

Ich freue mich ihnen mit diesem Leitfaden ein Instrument in die Hand geben zu können, welches Sie angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen unterstützen soll und ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Anwendung.



©BMDW/Hartberger

Bundesministerin
Dr. Margarete Schramböck

Ihre MARGARETE SCHRAMBÖCK
Bundesministerin für Digitalisierung
und Wirtschaftsstandort

Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Eine Studie der OECD zeigt, dass insbesondere KMU von den Folgen der weltweiten COVID-19-Krise, wie zum Beispiel Lieferengpässen, Lockdowns, Liquiditätsschwierigkeiten etc., betroffen sind (OECD, 2020). Trotz der gegenwärtigen großen Herausforderungen werden KMU auch als Triebkräfte der wirtschaftlichen Erholung in Europa und Österreich gesehen, weil sie aufgrund ihrer Flexibilität und Adaptivität an neue Rahmenbedingungen, ihrer Innovations- und Leistungsbereitschaft sowie der in vielen familiengeführten Unternehmen verfolgten mittel- und langfristigen Perspektive in der Lage sind, rasch und unkonventionell zu reagieren. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen KMU gerade in den nächsten Monaten und Jahren einen wichtigen Erfolgsfaktor des Wirtschaftsstandorts Österreich darstellen.

Ein wesentliches Handlungspotenzial liegt dabei in neuen Arbeits- und Organisationskonzepten in KMU v.a. in sechs Themenfeldern (vgl. Abbildung 1: COVID-19 als Treiber neuer Arbeits- und Organisationskonzepte in KMU), die sich auf Basis internationaler Trends und Entwicklungen und insbesondere durch die COVID-19-Krise darstellen. Die Kernpunkte der inhaltlichen Grundlagen werden pro Themenfeld zu Beginn des Leitfadens dargestellt.

Abbildung 1: COVID-19 als Treiber neuer Arbeits- und Organisationskonzepte in KMU



Quelle: P.-IC, eigene Darstellung



DIGITALISIERUNG: Technologien, Prozesse, skalierbare Produkte...

NEW WORK: Remote Working, flexiblere Arbeitsformen...



DIGITALE GESCHÄFTS-MODELLE: Neue Angebote, digitale Zusatzservices, pay-per-use, Plattformen...

CYBERSECURITY: Sicherung von Geräten und Netzwerken durch Home Office...



NEUE FÜHRUNGS-KONZEPTE: Agile, flexible Führung, Remote Leadership...



GENERATIONEN-MANAGEMENT: Generationen Y und Z, Betriebsübergaben...



Digitalisierung

Bereits vor der COVID-19-Pandemie war der digitale Wandel der Wirtschaft schon in Gange. Die Krise hat in vielen Unternehmen für einen zusätzlichen Digitalisierungsschub gesorgt und die rasche Umsetzung der digitalen Transformation erforderlich gemacht (OECD, 2020). Der „Agents of Transformation Report“ von Appdynamics¹ zeigt u.a., dass Digitalisierungsprojekte, die üblicherweise ein Jahr auf eine Freigabe gewartet hätten, während der Corona-Krise binnen weniger Wochen genehmigt und Projekte in nur wenigen Wochen – statt in Monaten oder Jahren – implementiert wurden (Appdynamics, 2020). Auch die Umfrage für den „Digital Transformation Index 2020“ von Dell Technologies kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: So hat Corona in rd. 80 % der befragten Unternehmen die digitale Transformation beschleunigt, insbesondere was die Themen Cybersecurity, Home Office, digitale Angebote für Kunden/-innen und die Datennutzung betrifft.

Digitalisierung rechnet sich! Unternehmen, die digitale Technologien einsetzen, können in Krisenzeiten deutlich schneller und flexibler agieren.

Die Integration von neuen digitalen Technologien in das Geschäftsmodell rechnet sich für österreichische Unternehmen eindeutig und ist gerade in der aktuellen Krisensituation von Vorteil. So können digitale Vorreiter und „Omnichannel-Anbieter“ deutlich schneller und flexibler agieren. Vor der Corona-Krise bestand eine große Lücke zwischen großen und kleineren Unternehmen hinsichtlich Digitalisierung² und es bestand die Gefahr, dass kleinere Unternehmen, die den digitalen Sprung nicht wagen, auf der Strecke bleiben. Allerdings könnte die Pandemie zum Lückenschließer werden, da Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung gerade in kleineren Unternehmen einen Digitalisierungsboost auslöste und in zahlreichen KMU zu einem digitalen Richtungswechsel führte. Dieser aktuelle Digitalisierungsschub muss weiter genutzt werden, um die Vorteile digitaler Technologien noch konsequenter in den Mittelpunkt zu stellen.³

1 Befragung von 1.000 IT-Fachleuten in Organisationen mit einem Umsatz von mind. \$ 500 Mio. aus USA, UK, Frankreich, Deutschland, Australien, Kanada, VAE, Russland, Japan, Singapur (Befragungszeitraum: 22. April bis 6. Mai 2020)

2 Etwa 46 % der Unternehmen mit Jahresumsätzen von mehr als € 100 Mio. schreiben digitalen Technologien eine große Rolle für das Geschäftsmodell zu, bei kleineren Unternehmen (Jahresumsatz unter € 30 Mio.) nicht einmal ein Viertel (23 %) (Befragung von 900 Unternehmen in Österreich). EY, Wie digital sind Österreichs Unternehmen?, abgerufen am 22.2.2021, https://www.ey.com/de_at/unlocking-ambitions-of-private-businesses-and-their-owners/wie-digital-sind-oesterreichs-unternehmen.

3 EY, Wie digital sind Österreichs Unternehmen?, abgerufen am 22.2.2021, https://www.ey.com/de_at/unlocking-ambitions-of-private-businesses-and-their-owners/wie-digital-sind-oesterreichs-unternehmen.

BOLTENSTERN GmbH,
Wien
Herstellung von und Handel mit
Schmuck, Gold- und
Silberschmiedewaren



10 Mitarbeiter/-innen



Die Boltenstern GmbH, ein Handwerksbetrieb im Bereich Herstellung und Handel von Schmuck, Gold- und Silberschmiedewaren setzt seit der Betriebsübernahme durch Marie Boltenstern 3D-Drucker zur Schmuckherstellung ein und verbindet damit das traditionell geprägte Handwerk mit neuen digitalen Technologien. Der Einsatz von 3D-Druck im Produktionsprozess und des 3D-Druck-Konfigurators ermöglicht dabei eine kundenindividuelle und auch nachhaltige Fertigung. So konnte durch die digitale Transformation die Skalierbarkeit des Betriebs erhöht und die Arbeitsprozesse selbst um ein Vielfaches effizienter werden. Essentiell für die erfolgreiche digitale Transformation war die Bewusstseinsbildung – sowohl bei der Belegschaft als auch bei der Kundschaft – dass dadurch keine Arbeitsplätze rationalisiert werden, sondern Chancen für neue Produktentwicklungen entstehen. Gerade während der Corona-Krise zeigt sich der Vorteil der implementierten Digitalisierungsmaßnahmen, wodurch der Betrieb die herausfordernden Zeiten gut meistern konnte.

„KMU sollten den Mut aufbringen, neue digitale Maßnahmen zu setzen, denn die Digitalisierung erhöht nicht nur die Krisenresilienz und Wirtschaftlichkeit, sondern ermöglicht auch neue Geschäftsfelder sowie eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.“

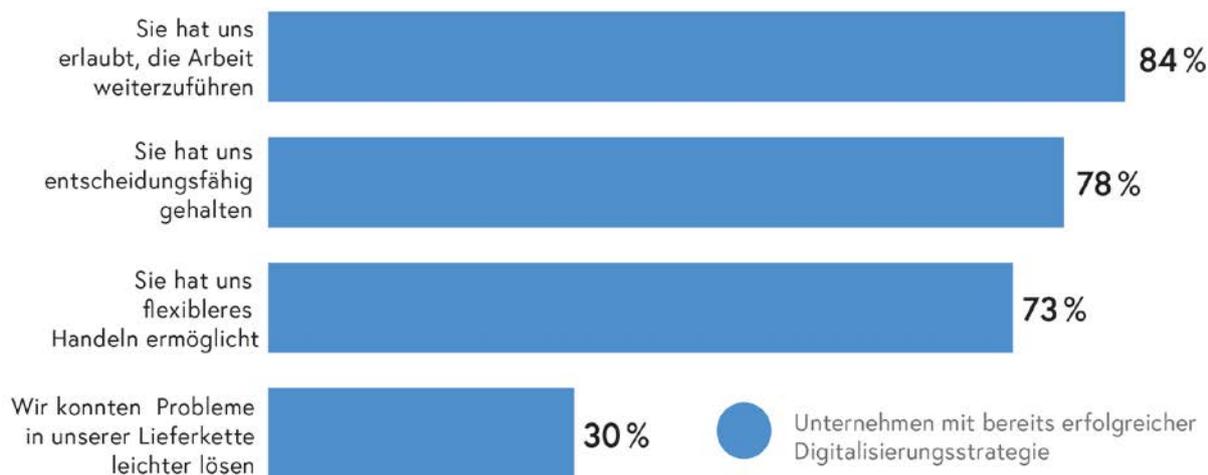
Marie Boltenstern, Geschäftsführerin

Digitaler Reifegrad bestimmt die Krisenfestigkeit

Aktuelle Digitalisierungsstrategien konzentrieren sich in der Regel auf die Steigerung der Produktivität eines Unternehmens. Wie die globale Pandemie gezeigt hat, ist die Aufrechterhaltung der Produktivität sowie der Vertriebsaktivitäten und digitaler Arbeitsmöglichkeiten ebenso wichtig. Zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit und Optimierung der Geschäftsprozesse stellen in Krisenzeiten eine robuste technische Infrastruktur sowie durchgängig digitale Geschäftsprozesse Schlüsselemente dar. Um dies zu erreichen, bedarf es einer umfassenden Digitalisierungsstrategie (Deloitte, 2020). So waren bzw. sind herkömmliche Geschäftsmodelle von Unternehmen in vielen Branchen plötzlich schwer bis kaum umsetzbar – auch die interne Organisation musste flexibel reagieren. Für viele Unternehmen und insbesondere KMU wäre die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs während der COVID-19-Pandemie ohne digitale Verkaufskanäle nicht möglich gewesen. Es zeigt sich weiters, dass durch den Einsatz digitaler Lösungen räumlich voneinander getrennte Teams weiterhin effizient und produktiv zusammenarbeiten und auf diese Weise sogar Zeit sparen konnten (Accenture, 2020).

Eine Unternehmensbefragung des Beratungsunternehmens Staufen verdeutlicht, dass Unternehmen mit einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie während der aktuellen Krise arbeits- und entscheidungsfähiger geblieben sind und zudem flexibler auf sich ändernde Anforderungen reagieren können (vgl. Abbildung 2) (Staufen, 2020).

Abbildung 2: **Auswirkungen erfolgreicher Digitalisierungsstrategien im Lockdown**



Quelle: Staufen, 2020, Befragung von mehr als 1.000 Unternehmen aus Deutschland, USA, China, Brasilien, Mexiko, Schweiz, Italien, Polen, Ungarn, Tschechien und Rumänien

Gerade in Krisenzeiten ist das Hauptmotiv für Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen die Selbstverbesserung, dazu zählen insbesondere interne Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen, die Schaffung von Transparenz in den Abläufen (zB in der Produktion) und die Ermöglichung von New Work-Konzepten und Remote Work. Aber auch innovative digitale Geschäftsmodelle sollten Teil der Agenda sein, da diese die Zukunft darstellen.

Chancen der Digitalisierung für KMU

Die digitale Transformation hilft Unternehmen allerdings nicht nur in der Krise: So zeigt eine Studie von Accenture, dass Unternehmen, die sich bereits frühzeitig mit der Umsetzung der Digitalisierung befassen, im Vergleich zu Technologienachzüglern in nur wenigen Jahren ein um bis zu doppelt so starkes Umsatzwachstum erreichen können (Accenture, 2020).

Unternehmen und v.a. KMU, die Digitalisierungsmaßnahmen bereits gesetzt haben, berichten von positiven Auswirkungen. So können durch die gesetzten Maßnahmen u.a. die Kundenzufriedenheit gesteigert, Neukunden gewonnen, interne Prozesse vereinfacht und die Produkt- und Dienstleistungsqualität verbessert werden. Dies schlägt sich wiederum auf die Geschäftskennzahlen nieder und Betriebe verzeichnen in Folge der digitalen Transformation Umsatz- und Absatzsteigerungen, die mit dem digitalen Reifegrad der Unternehmen korrelieren (Telekom, 2019).

Abbildung 3: **Beispiele für Digitalisierungsmaßnahmen, die insbesondere in KMU große Wirkungen erzielen können**



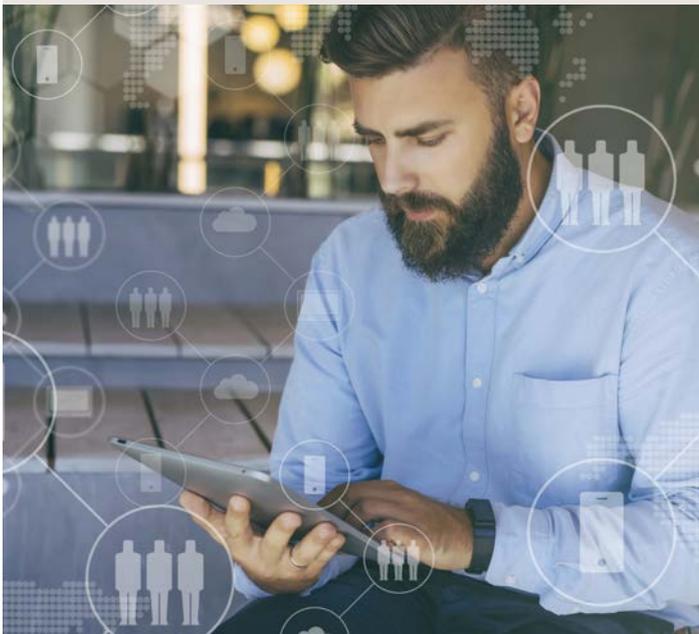
Quelle: P-IC eigene Darstellung

CLOUD-LÖSUNGEN:

Kostenoptimierung, höhere Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der IT sowie effizientere Gestaltung der internen Prozesse

PREDICTIVE MAINTENANCE:

Qualitätssteigerung der internen Prozesse durch vorausschauende Wartung und Instandhaltung mittels Maschinen-zu-Maschinen-Anwendungen



MOBILER ZUGRIFF AUF GESCHÄFTSANWENDUNGEN:

Kürzere Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanfragen, mit positiver Wirkung auf die Unternehmensperformance

PROFESSIONELLE KUNDENDATENBANKEN:

Wesentliche Steigerung der Kundenbindung und positive Effekte auf den Unternehmensumsatz



Weiters zeigt eine Untersuchung des Berater-Netzwerks Mind.Digital, dass ein hoher Digitalisierungsgrad messbar den Geschäftserfolg steigern kann. Dabei können vier Unternehmenstypen unterschieden werden (Mind Digital, 2018):

Digitalisierungsgrad – Vier Typen

Ein hoher Digitalisierungsgrad steigert den Geschäftserfolg

Digital Starter: „Digital Starter“ setzen vereinzelt Digitalisierungsmaßnahmen. Sie verfügen meist über keine Strategie für die digitale Transformation. Unternehmen in dieser Kategorie können dabei durch die gesetzten Maßnahmen ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 3,1 % erzielen.

 **+3,1 %**

Digital Operational Excellence (DOE)-Experten: „Digital Operational Excellence“-Experten verfügen über ein klares Zielbild und fokussieren sich bei ihren Digitalisierungsmaßnahmen auf die Kosten- und Prozessoptimierung. Sie erzielen Produktivitätsgewinne durch neue digitale Prozesse. Das durchschnittliche Umsatzwachstum liegt bei diesen Unternehmen bei etwa 8,8 %.

 **+8,8 %**

Digital Customer Experience (DCE)-Experten: DCE-Experten setzen meist auf Online-Kundenportale, -Services und -Support. Sie profitieren so von gesteigerter Kundenbindung, wachsendem Umsatz je Kunde/-in und gewinnen Neukunden, die sie über Offline-Vertriebswege nicht erreichen oder bislang nicht wirtschaftlich bedienen konnten. Das Umsatzwachstum liegt bei etwa 9,4 %.
(mit großer Zahl als Icon daneben: +9,4 % Umsatzwachstum)

 **+9,4 %**

Digital Leader: Der „Digital Leader“ vereint die beiden Unternehmenstypen „Digital Operational Excellence-Experten“ und „Digital Customer Experience-Experten“ und verfügt bereits über Kompetenzen, um neue Geschäftsmodelle zu etablieren und echte Kundenerlebnisse zu gestalten. Sie können das höchste Umsatzwachstum von durchschnittlich 12,8 % erzielen.

 **+12,8 %**



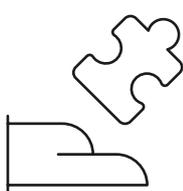
VHK179D2SGDR56YGZFH232H627FH3G87D

Digitale Geschäftsmodelle

Neue Technologien und die fortschreitende Digitalisierung bieten Unternehmen aller Größen vielfältige Chancen, neue Geschäftsmodelle, die auf digitalen Technologien basieren, zu entwickeln. Durch die steigenden digitalen Vernetzungsmöglichkeiten überlagern sich früher klar voneinander getrennte Technologiefelder immer mehr und beeinflussen sich gegenseitig. Digitale Geschäftsmodelle sind aufgrund ihrer Vielfältigkeit nicht direkt kategorisierbar – oft sind es Kombinationen aus mehreren Varianten. Nachfolgend werden verschiedene digitale Geschäftsmodelle näher beleuchtet, die für KMU von besonderer Relevanz sind, sowie jene, die in Krisenzeiten an Bedeutung gewinnen.

Datenzentrierte Geschäftsmodelle & digitale Ertragsmodelle

Bei digitalen oder datenzentrierten Geschäftsmodellen steht nicht ein physisches Produkt oder eine Dienstleistung im Zentrum eines Geschäftsmodells, sondern die Daten selbst. Dabei ist es erfolgsentscheidend, dass datenzentrierte Geschäftsmodelle eine entsprechende Datenformatierung, Datenverfügbarkeit und Standardisierung aufweisen, da diese Qualitätsmerkmale grundlegend für die Generierung von Daten sind, die einen Mehrwert für die Kundschaft und Unternehmen darstellen. Für datenzentrierte Geschäftsmodelle resultieren daraus eine Reihe von Geschäftsmodellmustern sowie unterschiedliche Erlösmodelle (Müller, Lassnig, & Klieber, 2020):

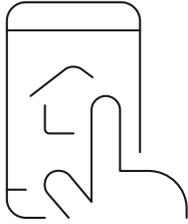


Digital Add-on (digitale Zusatzservices)

Beim Modell Digital Add-on wird ein physisches Produkt erst auf Kundenwunsch und in der Regel nach extra Bezahlung um eine digitale Komponente erweitert. Die physischen Komponenten des Produkts werden dabei meist relativ preisgünstig angeboten, der Zukauf der digitalen Services bzw. von „smarten“ Extras führt dann dazu, dass die Kunden/-innen mehr ausgeben als initial erwartet.

Praxisbeispiel für digitale Zusatzservices

Ein Kaffeemaschinenhersteller vernetzt bestehende und neue Kaffeemaschinen mit der Cloud. Damit erzielt er Zusatzerlöse über einen Fernüberwachungs- bzw. Fernwartungsservice (Remote Monitoring und Maintenance Service) und senkt die Prozesskosten.

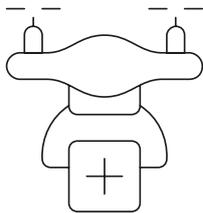


Physical Freemium

Beim Modell Physical Freemium wird ein physisches Produkt inkl. einem kostenfreien digitalen Service, zB in Form limitierter Software-Funktionen, verkauft. Mit einem kostenpflichtigen Upgrade können Kunden/-innen darüber hinaus Premium-Services erwerben.

Praxisbeispiel für Physical Freemium

Ein Unternehmen bietet eine Smarthome-Alarmanlage an, die verschiedene Sensoren, von Temperatur- oder Bewegungssensoren bis zu einer Kamera enthält. Die Grundfunktion bietet dabei die Überwachung und Benachrichtigung bei Unregelmäßigkeiten über eine Smartphone-App. Weitere kostenpflichtige Zusatzleistungen sind etwa zusätzlicher Speicherplatz für Aufzeichnungen oder die automatische Benachrichtigung der Polizei.



Object Self-Service

Dieses Modell eignet sich v.a. für jene Geschäftsprozesse, die nur einen geringen Beitrag zum Kundennutzen leisten, aber mit hohen Kosten verbunden sind. Durch das Industrial Internet of Things entstehen immer mehr Möglichkeiten, wie etwa das autonome Nachbestellen von Vorprodukten, Rohmaterialien oder Ersatzteilen.

Praxisbeispiel für Object Self-Service

Ein Beispiel hierfür ist das sogenannte Vendor Managed Inventory (VMI), bei dem der Lieferant die Verantwortung über den Lagerbestand seiner Produkte beim Kunden übernimmt. Das heißt, dass durch entsprechende Sensorik und Vernetzung der Lagerbestand überwacht wird und völlig automatisiert Nachbestellungen ausgelöst werden.



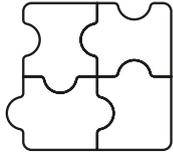
Pay-per-use

In diesem Geschäftsmodell wird nicht das Produkt selbst verkauft, sondern dessen Leistung. Das heißt die Kundschaft zahlt nur die tatsächlich in Anspruch genommene Leistung. Durch eine Internet-of-Things-Anbindung können Maschinen-nutzungs- und Produktionsdaten in Echtzeit erfasst, ausgewertet und abgerechnet werden. So basieren Pay-per-use-Modelle in der Industrie auf einer durchgängigen Vernetzung und Automatisierung der Produktionsmaschinen.⁴

Praxisbeispiel für pay-per-use

Ein Maschinenbauer überlässt der Kundschaft die Maschine, dieser bezahlt dann nur die tatsächlichen Maschinenlaufzeiten anstatt die Maschine selbst.

4 Mittelstand 4.0, Kompetenzzentrum Augsburg, Pay-per-Use: Datengetriebene Finanzierungsmodelle für KMU, abgerufen am 3.3.2021, <https://kompetenzzentrum-augsburg-digital.de/pay-per-use-datengetriebene-finanzierungsmodelle/>

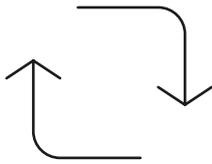


Mass Customization

Im Zuge der Digitalisierung wird im Rahmen der Personalisierung von Produkten auch immer wieder von einer kundenspezifisch angepassten Massenproduktion gesprochen. Kernidee ist dabei, dass personalisierte Produkte individuell in der Serienproduktion gefertigt werden können. Dafür soll die Produktion so flexibilisiert werden, dass die auftragspezifische Konfiguration automatisch durch den Produktionsplanungsprozess bis an die Maschinensteuerung durchgereicht wird.

Praxisbeispiel für Mass Customization

Bei einem Tischlereibetrieb können Kunden/-innen etwa Möbel, die aus standardisierten Modulen bestehen, selbst nach ihren Wünschen und Bedarfen konfigurieren. Anschließend wird das Möbelstück mit den ausgewählten Modulen in der Produktion hergestellt.



Subskriptions-Modelle

Dieses Geschäftsmodell zeichnet sich durch regelmäßige und wiederkehrende Zahlungen für die wiederholte Bereitstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung aus (zB fixe monatliche Nutzungsgebühr). Subskriptions-Modelle werden erst durch die digitale Vernetzung möglich, wo etwa Maschinendaten automatisch erhoben werden (Deloitte, 2020).

Praxisbeispiel für Subskriptions-Modelle

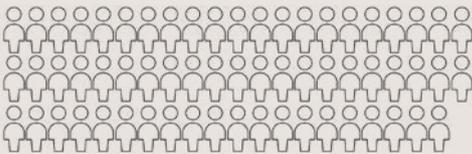
Ein Anlagenhersteller verkauft etwa nicht eine Druckanlage an die Kundschaft, sondern offeriert Druckereien eine Flatrate für eine fixe Menge bedrucktes Papier. Für einen fixen Betrag im Monat baut der Anlagenhersteller die Maschine im Drucksaal der Kunden auf. Produziert die Kundschaft mehr als die jährliche vereinbarte Menge, wird zugebucht.

In der Zeit nach COVID-19 ist davon auszugehen, dass innovative Ertragsmodelle (zB digitale Zusatzservices, „pay-per-use“ oder Subskriptions-Modelle) insbesondere für Produktionsanlagen und Infrastrukturen aufgrund geringerer Cashflows bzw. des knappen Kapitals vieler Unternehmen stark an Attraktivität gewinnen. So werden Unternehmen v.a. von jenen Geschäftsmodellen profitieren, die geringe Anfangsinvestitionen erfordern und flexible Laufzeiten haben (Plattform Industrie 4.0 Deutschland, 2020).

E-Commerce

Durch die globale Pandemie hat insbesondere E-Commerce an Bedeutung gewonnen. Digitale Technologien ermöglichen Innovationen im elektronischen Handel und dienen oft als Rückgrat von Geschäftsmodellentwicklungen. Studien zeigen, dass v.a. jene Betriebe, die bereits vor Ausbruch des Virus E-Commerce-Lösungen entwickelt hatten, einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufwiesen und die Krise besser bewältigen konnten (OECD, 2020).

STYX NATURCOSMETIC GMBH Ober-Grafendorf, Niederösterreich Erzeugung kosmetischer Artikel und Parfümeriewaren



62 Mitarbeiter/-innen



„E-Commerce-Lösungen sind am Puls der Zeit. Das A und O eines erfolgreichen Online-Shops ist die aktive Bewerbung über alle Kanäle (insbesondere Social Media), eine regelmäßige Wartung und die Zusammenarbeit mit Experten/-innen beim Aufbau“

Wolfgang Stix, Geschäftsführer

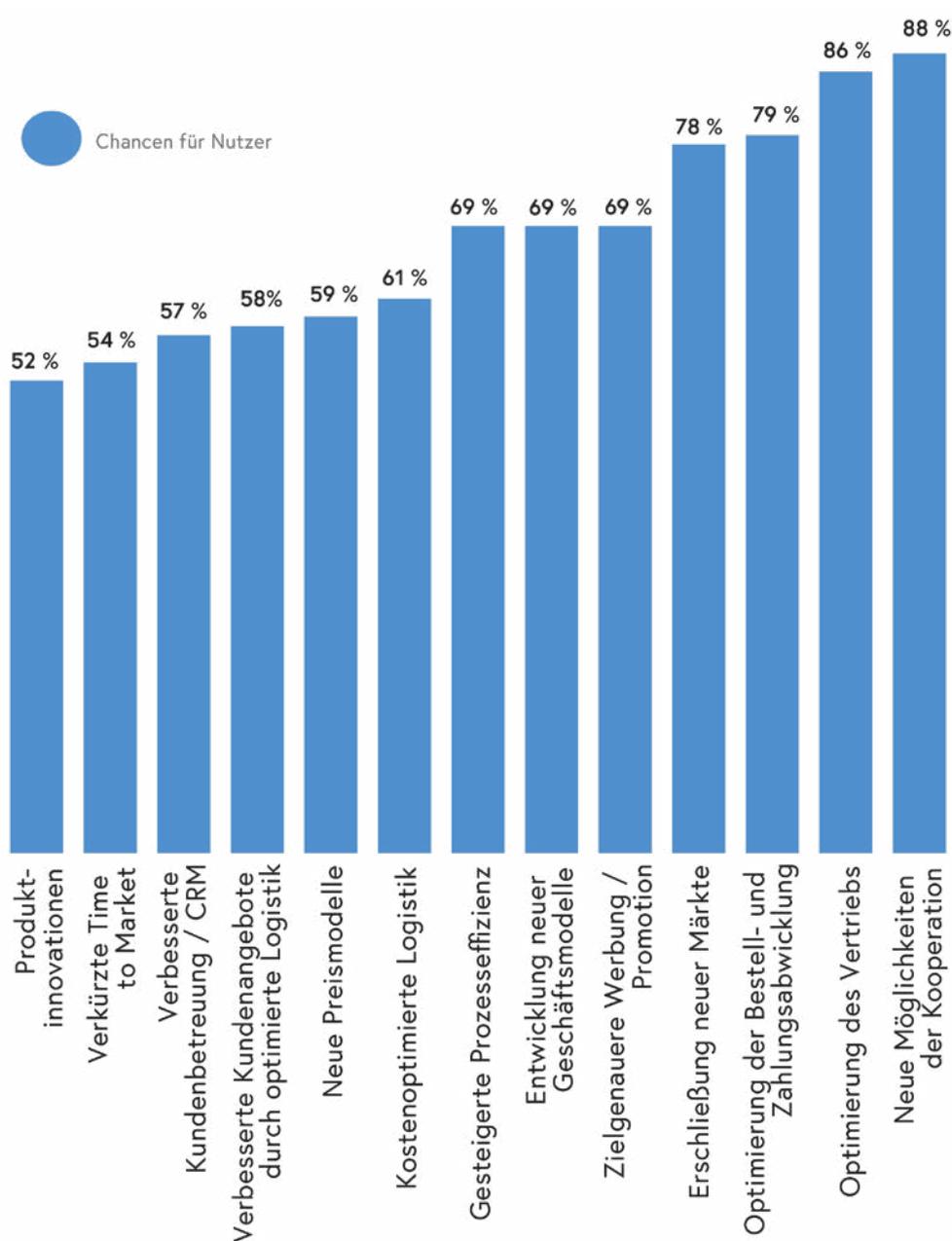
Die Styx Naturcosmetic GmbH verknüpfte den stationären Handel mit E-Commerce-Lösungen und verfügt nun über einen top-automatisierten Online-Shop mit einer Schnittstelle zum Warenwirtschaftssystem, die den Bestellvorgang vom Eingang bis zum Versand schnellstmöglich abwickeln lässt. Essentiell für den Erfolg eines Online-Shops ist v.a. dessen Bewerbung und Auffindbarkeit. So hat Styx Naturcosmetic den gesamten Marketingauftritt auf den Online-Shop ausgerichtet und neben dem Einkauf im stationären Shop wichtige Anknüpfungspunkte der Besucher/-innen zu den Online-Kanälen gemacht, zB Gutscheine für den Online-Shop, Produktgeschenke bei Abonnieung entsprechender Social Media Kanäle, Suchmaschinenoptimierung usw. Der Erfolg zeigte sich v.a. auch während der Corona-Krise, wo Styx Naturcosmetic die Einbußen im stationären Handel durch die E-Commerce-Aktivitäten kompensieren konnte – die Umsätze im Online-Shop stiegen um rund 400 %.

Digitale Plattformen und Marktplätze

Digitale Plattformen ermöglichen es Unternehmen, neue Märkte und Kundensegmente zu erschließen, neue Produkte anzubieten und den Austausch mit Zulieferbetrieben und Kunden/-innen zu automatisieren. Eine digitale Plattform verknüpft dabei zwei oder mehr unterschiedliche Akteursgruppen (zB Kundschaft, Lieferanten, Dienstleistungsunter-

nehmen usw.) für den Austausch von Leistungen oder Informationen. Digitale Plattformen können Unternehmen und insbesondere KMU strategische Vorteile, höhere Umsätze und Kosteneinsparungen ermöglichen. Vorteile, die sich zudem durch den Einsatz von digitalen Plattformen ergeben, sind etwa ein breiteres Angebot, die Gewinnung neuer Kundschaft, die Steigerung der Bekanntheit und die Generierung von Daten (bitkom, 2020). Weiters bieten digitale Plattformen insbesondere für KMU als Plattformen-Nutzende deutliche Potenziale (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Chancen digitaler Plattformen für KMU



Quelle: Begleitforschung Mittelstand-Digital, 2019

KMU können verschiedene Arten von Plattformen anwenden und damit unterschiedliche Unternehmensziele verfolgen (Begleitforschung Mittelstand-Digital, 2019):

- **Handels- und Marketingplattformen:** Plattformen, die Unternehmen vorrangig mit dem Verbraucher verbinden (B2C) – sie unterstützen die Erschließung neuer Märkte, optimieren den Vertrieb, ermöglichen eine zielgenauere Werbung und eine verbesserte Kundenbetreuung. Sie bieten daher v.a. für den Vertrieb der Produkte sowie für Marketingzwecke einen Mehrwert (zB Instagram, Pinterest).
- **Technologie Plattformen:** Plattformen, die die Infrastruktur bereitstellen, um für den Kunden eine individualisierte Lösung aus Produkten, Software und Dienstleistungen zusammenzustellen. Die Unternehmen können damit auf diesen Plattformen ihre Anwendungen ohne eigene Infrastruktur realisieren, wodurch Unternehmensprozesse optimiert werden (zB Optimierung der Bestell- und Zahlungsabwicklung, kostenoptimierte Logistik).
- **Plattformen zur Datenauswertung as a Service:** Plattformen zur Analyse gesammelter Daten, die so zu vorausschauender Wartung, Monitoring und Steuerung von Supply-Chain-Management-Prozessen oder zur Prozess- und Produktverbesserung beitragen. Plattformanbieter/-innen stellen dazu zB Tools für maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz zur Verfügung.

Des Weiteren haben Unterbrechungen in den globalen Lieferketten sowie starke Nachfrageschwankungen bedingt durch die COVID-19-Pandemie in vielen Branchen das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage gestört und das Vertrauen in etablierte Lieferketten beeinträchtigt. Um branchenübergreifend und außerhalb der etablierten Geschäftsbeziehungen Bedarfe und Ressourcen zusammenzuführen, entstehen nun neue digitale Marktplätze und Kollaborationsplattformen (Plattform Industrie 4.0 Deutschland, 2020). So haben sich in Österreich auch auf regionaler Ebene u.a. neue digitale Marktplätze und Verkaufsmöglichkeiten etabliert.

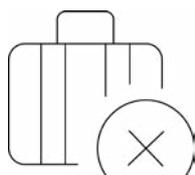
Virtuelle Messen und Messestände

Messen und Events stellen ein wichtiges Marketing- und Vertriebsinstrument dar und finden immer häufiger virtuell oder als hybride Formate statt. Dabei werden Elemente traditioneller Messen, wie etwa Messestände, Networking-Möglichkeiten, Workshop-Räume etc., virtuell nachgebaut.⁵ Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden weltweit zahlreiche Messen abgesagt, wodurch das Konzept virtueller Verkaufsausstellungen und

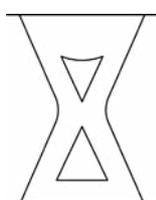
⁵ Schulze-Siebert, J., Ist die Virtuelle Messe eine echte Alternative?, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.digital-affin.de/blog/virtuelle-messe/>.

Messestände seither rasch an Bedeutung gewonnen hat. Beispiele für derartige virtuelle Messen sind etwa Messestände mit 3D-Scans und 360°-Aufnahmen, die physisch im Unternehmen aufgebaut und digitalisiert werden. Derartige virtuelle Messestände werden damit zum Virtual Showroom, in denen sich mit multimedialen Inhalten Hintergrundinformationen zu Produkten und Dienstleistungen schalten lassen, die direkt mit einer Online-Bestellfunktion verknüpft werden können.⁶

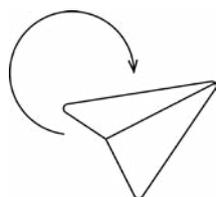
Virtuelle Messen und Konferenzen im Vergleich zu physischen Veranstaltungen



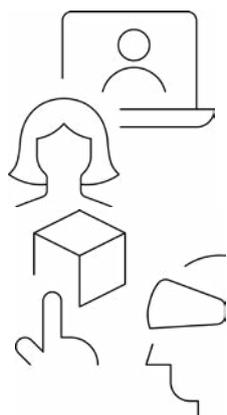
- **Keine Reisekosten** : Die Teilnahme an virtuellen Messen (sowohl als Ausstellende als auch als Teilnehmende) ist meist günstiger. So fallen in der Regel Kosten für Anreise, Übernachtung und Spesen, die mit jeder „normalen“ Messe verbunden sind, weg.



- **Geringerer Zeitaufwand**: Da keine Anreise notwendig ist, ist die Teilnahme auch für kürzere Events oft leichter machbar und organisierbar. Auch ist es während der Messe selbst möglich, ohne Verzögerungen (zB von einem Vortrag in den nächsten) zu wechseln, weil keine Laufwege zwischen den Ständen oder in die Konferenzräume notwendig sind.



- **Größere Reichweite**: Durch die beiden erstgenannten Aspekte ist es auch wahrscheinlich, dass an der Messe Personen teilnehmen, für die eine Anreise zu einem physischen Event nicht möglich bzw. zu aufwändig wäre. Dadurch wird der potenzielle Teilnehmerkreis der Veranstaltung unter Umständen deutlich größer.



- **Keine persönlichen Begegnungen möglich**: Persönliche Begegnungen, die der hauptsächliche Vorzug von realen Messen sind, können virtuell nur schwierig nachgebildet werden. Versuche der Annäherung sind etwa Chats in kleiner oder großer Runde oder offene Videokonferenzen für Kleingruppen.
- **Kein physisches Testen von Produkten möglich**: Im Rahmen einer virtuellen Messe fehlt die haptische Erfahrungsebene, zB das Testen erklärungsbedürftiger Maschinen.

⁶ RKW Kompetenzzentrum, Corona-Krise: große Chance für digitale Geschäftsmodelle, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/coronakrise-grosse-chance-fuer-digitale-geschaeftsmodelle/>. Omnia 360, Corona-Krise: Chance für digitale Lösungen, abgerufen am 26.2.2021, <https://omnia360.de/blog/corona-krise-virtuelle-messe-livestreams-und-vr/>.



Cybersecurity

Mit der fortschreitenden digitalen Transformation und der zunehmenden Vernetzung vieler Bereiche des Alltags mit dem Internet werden enorme Marktchancen eröffnet, allerdings steigt damit auch die Bedeutung der Cybersecurity. Die Bedrohung aus dem Netz ist seit Jahren zwar Alltag geworden, Unternehmen benötigen allerdings entsprechende Cybersecurity-Strategien, um Sicherheitsrisiken effektiv zu managen, da zunehmend mehr Daten generiert und gesammelt werden als je zuvor.⁷

Neue Arbeitsweisen und die Relevanz von Cybersecurity

Gerade bei der Umsetzung von neuen Arbeits- und Organisationskonzepten nimmt das Thema Cybersecurity eine bedeutende Rolle ein. So greifen etwa New Work-Konzepte auf digitale Technologien zurück, um Beschäftigten Selbstbestimmung über Arbeitszeit und -ort einzuräumen, damit steigen allerdings auch die Anforderungen an die Cybersecurity. Dabei reicht es aber nicht aus, die Beschäftigten mit einer schnellen Internetanbindung, Laptop, Software und Headset auszustatten, um per Smart Working flexibel und effizient arbeiten zu können. Es ist wesentlich, dass neben geeigneten Kollaborationstools gezielte Vorkehrungen zur nötigen Cybersecurity getroffen werden.⁸

Mit zunehmender Digitalisierung steigt auch die Bedeutung von digitalen Sicherheitslösungen.

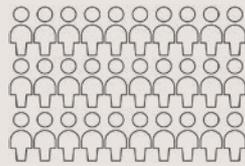
KMU weisen tendenziell geringere digitale Sicherheitspraktiken auf und haben meist eine eingeschränktere Fähigkeit, Sicherheitsvorfälle zu erkennen. Die COVID-19-Pandemie hat dazu geführt, dass mehr Unternehmen als zuvor auf digitale Technologien angewiesen sind. Durch die digitale Transformation erhöht sich auch die Notwendigkeit für KMU, sich mit digitalen Sicherheitsrisiken und der Wahrscheinlichkeit, Opfer von Cyberkriminalität zu werden, auseinanderzusetzen. Insbesondere durch Cloud Computing erhalten KMU einen leistbaren, flexiblen und sicheren Weg ihre IT-Infrastrukturen zu betreiben. So werden durch Cloud Computing sensible Daten an eine externe Partei ausgelagert, die für die technische Sicherheit und den Schutz der Daten zuständig ist. Darüber hinaus ermöglicht Cloud Computing ebenfalls den Online-Zugang zu zusätzlicher Rechenleistung oder Speicherkapazität sowie zu Datenbanken und Software. Aufgrund der Flexibilität und Skalierbarkeit

7 KPMG, Cyber Security in Österreich 2020, abgerufen am 3.3.2021
<https://home.kpmg/at/de/home/insights/2020/05/cyber-security-studie-2020.html>.

8 Konverto, Smart Working und Cyber Security, abgerufen am 26.2.2021,
<https://konverto.eu/news/detail/smart-working-und-cyber-security.html>.

können die Kosten für Technologie-Upgrades reduziert werden. Die Auslagerung der Unternehmensdaten an IT-Dienstleistungsunternehmen erfordert dabei eine Nutzen-Risiko-Bewertung sowie eine sorgfältige Auswahl des Anbieters, da dieser über die Datenhoheit verfügt und für den Speicherort der Daten verantwortlich ist. (OECD, 2021).

NINA PONGRATZ BAU GmbH
Pottenstein, Niederösterreich
Hochbau



30 Mitarbeiter/-innen

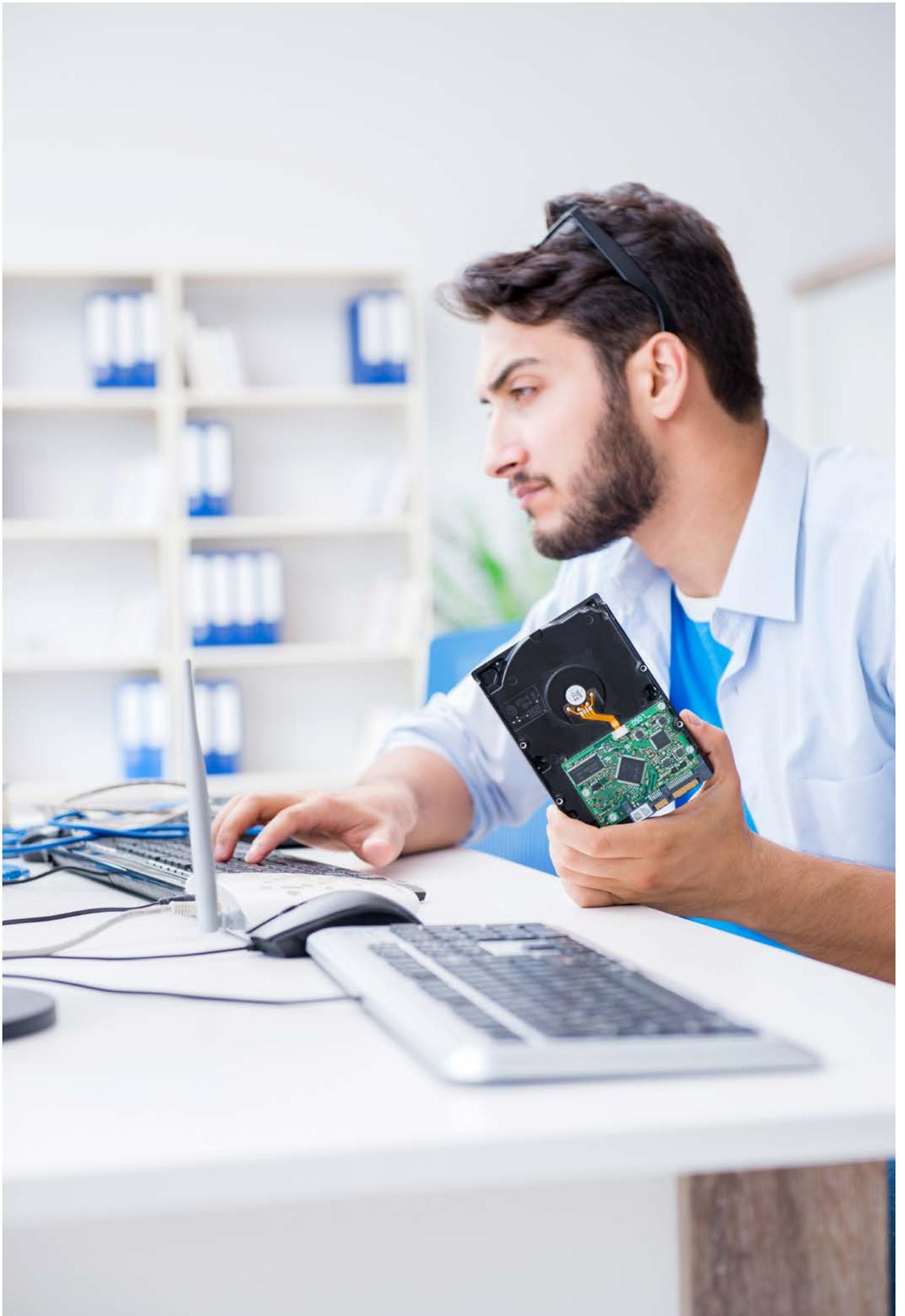


Die Nina Pongratz Bau GmbH vollzog mit Anfang 2019 erfolgreich die Umstellung auf ein rein digitales, papierloses Büro (zB Ausstattung der Bauleitenden mit Tablets), was sich v.a. während der COVID-19-Pandemie als größter Vorteil erwies, da die Mitarbeiter/-innen reibungslos auf Home Office und mobiles Arbeiten umsteigen konnten. Im Rahmen einer Software-Umstellung im Jahr 2020 wurde auch die Entscheidung getroffen, auf ein externes IT-Dienstleistungsunternehmen zurückzugreifen, um so eine optimale Absicherung der Geschäftsdaten zu gewährleisten. Die Vorteile für die Nina Pongratz Bau GmbH liegen dabei klar auf der Hand: Es steht kein gefahrenanfälliger Server mehr im Büro (zB Risiko der Überhitzung, Brandgefahr, Hackerangriffe usw.) und sämtliche Datensicherungen und Backups werden automatisch durch den Dienstleister durchgeführt. Darüber hinaus erleichtern Shared- bzw. Cloud-Lösungen maßgeblich die unternehmensinternen Arbeitsprozesse, da die Daten in Echtzeit synchronisiert werden und ortsunabhängig verfügbar sind.

„Durch die Nutzung von Cloud-Services eines IT-Dienstleistungsunternehmens haben wir die Datensicherheit in unserem Betrieb auf eine professionellere Ebene gehoben und können uns wieder voll und ganz auf unser Kerngeschäft konzentrieren.“

DI Nina Pongratz, Geschäftsführerin

Aufgrund von Home Office müssen Unternehmen meist eine große Anzahl an neuer Software auf den Endgeräten der Belegschaft installieren, wodurch zahlreiche erweiterte Angriffsmöglichkeiten für Cyber-Kriminelle entstehen. Es steigt das Risiko von „erfolgreichen“ Cyber-Angriffen, weil die Mitarbeitenden durch die Umstellung auf Remote Working und die Nutzung bisher nicht bzw. kaum verwendeter Softwareprogramme leichter Opfer von Angriffen werden können (Arthur D. Little, 2020). Dazu kommt, dass oftmals auch private Smartphones für berufliche Aktivitäten wie Videokonferenzen oder den Austausch von Dokumenten genutzt werden und so weitere Angriffsflächen für Cyber-Kriminelle geboten werden (ECSO, 2020).



Maßnahmen im Bereich der Daten- und Informationssicherheit

Eine zunehmende Digitalisierung stellt an Unternehmen und Privatpersonen auch erhöhte Anforderungen an die IT-Security. Die Eingrenzung der mit neuen Arbeits- und Organisationskonzepten (insbesondere Remote Working) verbundenen IT-Risiken für Unternehmen kann dabei über konkrete Schutzmaßnahmen und technische Lösungen erfolgen.⁹

Beispiele für Schutzmaßnahmen im Bereich Daten- und Informationssicherheit:

- Profilerstellung: Bei persönlichen Benutzerprofilen, die für alle Beschäftigten im Homeoffice angelegt werden, gilt es zu bestimmen, auf welche Informationen die Mitarbeitenden Zugriff erhalten.

- Authentifizierung der Fernzugriffe: Um fremde Eingriffe in das IT-System des Unternehmens zu vermeiden, bieten sich Verfahren zur Identifizierung des Home Office-Beschäftigten an, welche greifen, sobald eine Verbindung mit dem System hergestellt wird.

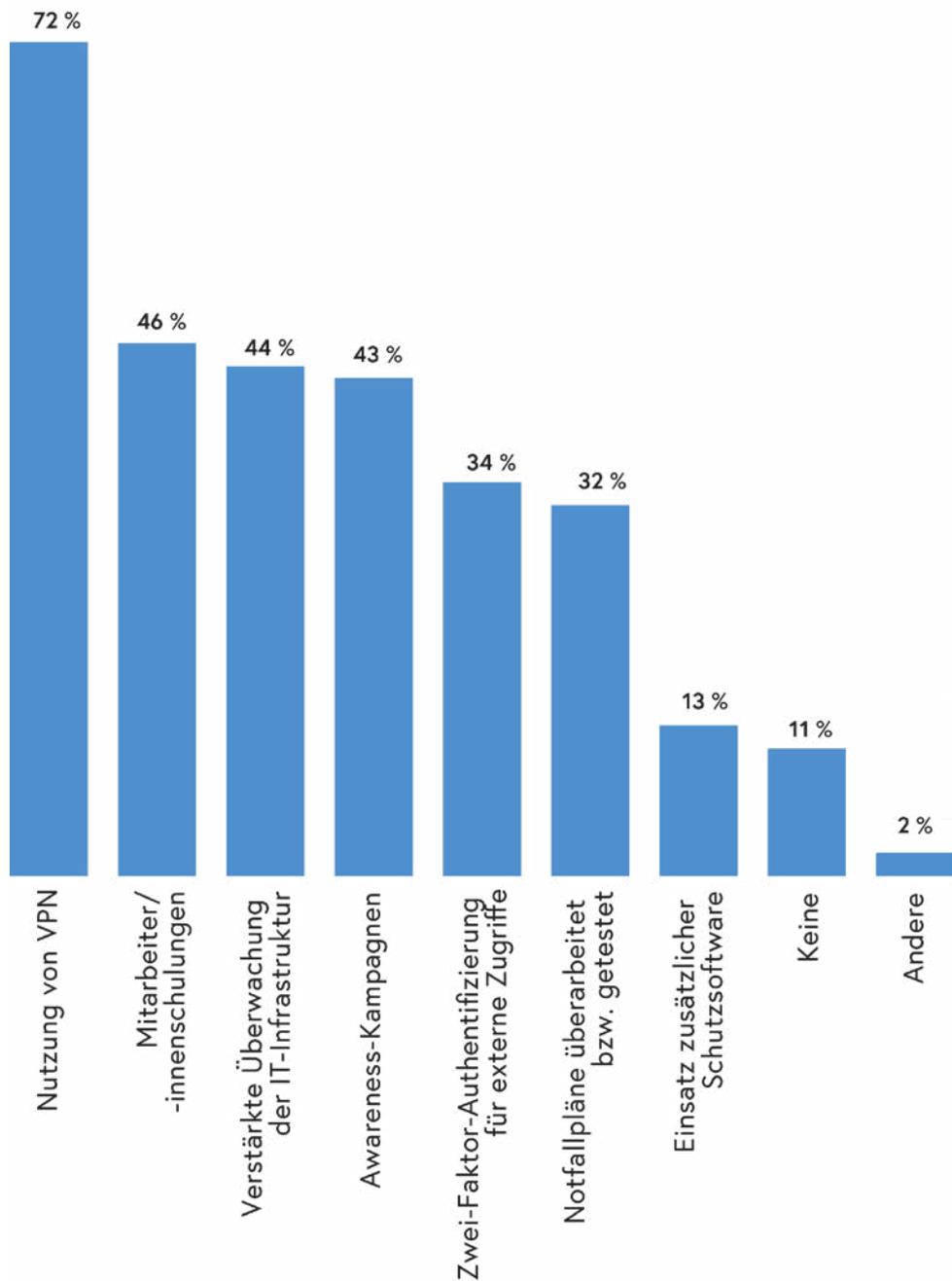
- Trennung und Schutz der Hardware: Eine Maßnahme zur Vermeidung eines Cyber-Angriffs zwischen der Hardware des Beschäftigten und dem IT-System des Betriebs besteht darin, dem Beschäftigten einen Computer zur ausschließlichen beruflichen Nutzung zuzuweisen, ohne Administratorenrechte.

- Sicherung des Datenzugriffs: Der Datenfluss zwischen dem Arbeitsplatz des Arbeitnehmers und dem Unternehmensnetz kann über VPN (Virtual Private Network) abgesichert werden. Auf vielen privaten Rechnern ist diese Sicherheitsvorrichtung jedoch nicht installiert. Eine Alternative zur VPN-Verbindung stellt die Nutzung einer mehrfach abgesicherten virtuellen Büroplattform via Cloud dar. Diese Cloud-Plattformen ermöglichen es, von jedem beliebigen Ort und von jedem beliebigen Computer aus auf sensible Unternehmensdaten zuzugreifen.

Eine Umfrage von Deloitte zeigt, dass die meisten Unternehmen zur Bewältigung der neuen Arbeitsbedingungen aufgrund von COVID-19 (insbesondere im Hinblick auf Home Office) auf die Nutzung von Virtual Private Networks (VPN), Schulungen der Belegschaft sowie entsprechende Awareness-Kampagnen und eine verstärkte Überwachung der IT-Infrastruktur setzen (vgl. Abbildung 5). Vor dem Hintergrund von COVID-19 steht auch in Zukunft die Erhöhung der Sicherheitsbestimmungen und -vorkehrungen für mobile Endgeräte sowie die Überarbeitung bestehender Sicherheitsrichtlinien weit oben auf der Agenda der Unternehmen (Deloitte, 2020).

⁹ Konverto, Smart Working und Cyber Security, abgerufen am 26.2.2021, <https://konverto.eu/news/detail/smart-working-und-cyber-security.html>.

Abbildung 5: **Zusätzliche Maßnahmen im Bereich der Daten- und Informationssicherheit zur Bewältigung der neuen Arbeitsbedingungen aufgrund von COVID-19**



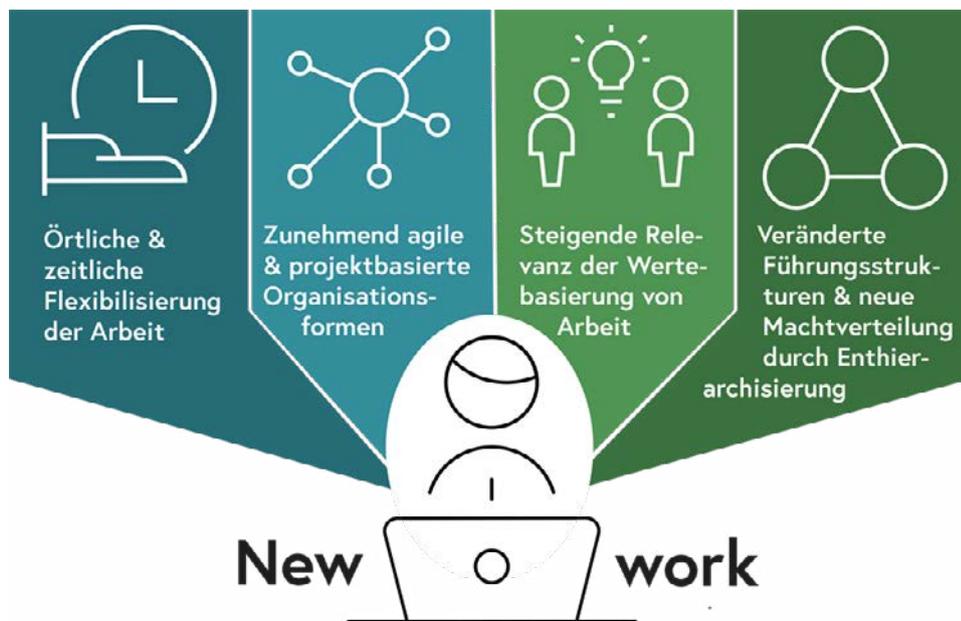
Quelle: Deloitte, 2020



New Work & neue Arbeitsformen

Der Begriff „New Work“ ist das Schlagwort für eine sich verändernde Arbeitswelt. Allerdings weist der Begriff keine allgemeingültige Definition auf, vielmehr spiegelt er in seiner vielfältigen Verwendung auch den facettenreichen Wandel von klassischen, eher linearen Arbeitsstrukturen hin zu neuen Arbeitsweisen in einem digitalen und schnelllebigen Zeitalter wider. Das Thema New Work hat durch die COVID-19-Pandemie und die disruptiven Veränderungen in der Wirtschaftswelt noch mehr Bekanntheit und Zulauf erhalten. Gerade in der Krise gewinnen neue Arbeits- bzw. New Work-Konzepte zunehmend an Relevanz, insbesondere jene Arbeitsformen, die im Rahmen traditioneller Beschäftigungsverhältnisse zu finden sind. Dabei unterteilt das Fraunhofer Institut für Arbeitsforschung und Organisation die Ansätze der New Work in vier Felder (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: **Vier essentielle Felder der New Work**

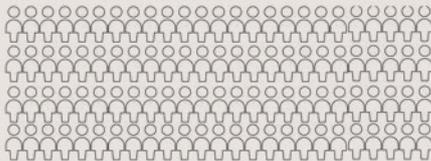


Quelle: Fraunhofer IAO, 2019, P-IC eigene Darstellung

Auch pwc zeigt einen ähnlichen Ansatz von New Work und hebt u.a. folgende Ausrichtungen der zukünftigen Arbeit hervor (pwc, 2019):

- Ein neuer Arbeitsalltag mit flexiblen Arbeitszeiten, einer reduzierten Stundenanzahl, Vier-Tage-Wochen und anderen individualisiert gestalteten Arbeitszeitmodellen wird zunehmend zum Standard. Bis 2025 werden mehr als ein Drittel der Beschäftigten voll flexibel arbeiten, d.h. selbstbestimmt, eigenverantwortlich, in multidisziplinär zusammengesetzten Teams usw.
- Künftig sollen die verschiedenen Stufen vom analogen bis zum mobilen Arbeiten gleichmäßig vertreten sein.
- Der künftige Arbeitsalltag wird für immer mehr Beschäftigte von Konzepten wie etwa Desk-Sharing, individualisierte Aufgaben, projekthafte Arbeiten und Arbeit in Teams mit flexiblen Hierarchien geprägt sein.
- Künftig verändern sich durch Enthierarchisierung Führungsstrukturen und die Machtverteilung, wodurch partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation an Bedeutung gewinnen (Fraunhofer IAO, 2019).

BARTENBACH GmbH
Aldrans, Tirol
Anbieter für Lichtplanungen und
Gesamtlichtlösungen



ca. 100 Mitarbeiter/-innen



Die Bartenbach GmbH, Anbieter für Lichtplanungen und Gesamtlichtlösungen, treibt seit 2017 die Transformation in eine agile und demokratische Organisation voran. Aus Sicht des Unternehmens war es notwendig, die Unternehmensstrukturen tiefgreifend zu verändern, um flexibel auf Änderungen am Markt, bei der Kundschaft oder dergleichen reagieren zu können. Ziel war eine effektivere Organisationsstruktur, das Auflösen von Abteilungsdenken und die Etablierung integrativer Arbeitsweisen. In einem ersten Schritt wurden die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe analysiert. Darauf basierend wurden starre Hierarchieebenen aufgelöst und gleichzeitig der Entscheidungsfreiraum der Mitarbeiter/-innen gestärkt. Gemeinsame Innovations- und Austauschräume wurden geschaffen, um Kreativität und Kommunikation im Unternehmen zu fördern. Durch die neuen agilen Organisations- und Entscheidungsstrukturen konnte die Bartenbach GmbH effizienter, produktiver und wettbewerbsfähiger werden. Künftig erwartet man sich eine noch bessere Platzierung am Markt und die Generierung eines noch größeren Kundennutzens.

„Für eine erfolgreiche Implementierung neuer, agiler Organisationskonzepte ist Kommunikation, Information und Transparenz entscheidend. Wichtig ist auch die Einbeziehung aller Mitarbeiter/-innen auf jeder Ebene, um ein positives Mindset zu schaffen“

Günther Niederhofer, Chief Operation Officer

Die **zeitliche Flexibilisierung der Arbeit** zielt zum einen auf die Dauer der Arbeitszeit (insbesondere Teilzeit- und Vollzeitmodelle) ab, was aber bei Weitem nicht das einzige Element zur Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten ist. Weitere Elemente stellen dabei etwa Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeitmodelle (flexible Anpassung des Arbeitsbeginns und -ende durch die Beschäftigten) oder Alternativen zur traditionellen Fünf-Tage-Woche, wo eine 40-Stunden-Woche auf vier statt fünf Tage verteilt wird, oder das „9/80“-Modell (80 Stunden auf neun Tage verteilt). Des Weiteren kann die Arbeitszeit mithilfe von Arbeitszeitkonten an saisonale und konjunkturelle Schwankungen sowie an die persönliche Lebenssituation der Beschäftigten angepasst werden (Flüter-Hoffmann, Hammermann, Stettes, & IW Köln, 2019).

- **Zeitliche Flexibilisierung der Arbeit:** Dauer der Arbeitszeit (zB Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeitmodelle)

Auch die **örtliche Flexibilisierung der Arbeit** kann durch verschiedene Konzepte ermöglicht werden, wie etwa durch Home Office (Arbeiten von Zuhause aus) und Mobile Office (Arbeiten an unterschiedlichen Orten). Ein weiterer Aspekt stellt auch das örtlich flexible Arbeiten innerhalb von Unternehmen dar, wo etwa feste Arbeitsplätze (zB individuell zugewiesene Schreibtische) durch Open Space Offices¹⁰ bzw. offene Arbeitsinseln mit Lösungen wie Desk-Sharing, bei denen es keine festen Zuordnungen mehr von Arbeitsplätzen gibt, ersetzt werden (Bertelsmann Stiftung, 2020).

- **Örtliche Flexibilisierung der Arbeit:** Home Office / Remote Working oder Open Space Offices und Desk-Sharing innerhalb des Betriebs

Ein weiterer Aspekt moderner Arbeitskonzepte stellt eine **lebensphasenorientierte Personalpolitik** dar, die sich an den unterschiedlichen Bedarfen und Bedürfnissen der Beschäftigten in den unterschiedlichen Phasen ihres Erwerbslebens ausrichtet. So können Mitarbeiter/-innen durch individuelle Lösungsansätze, zB flexible Wechselmöglichkeiten hinsichtlich Dauer und Ort der Arbeitszeit oder ein fortlaufender Diskurs zwischen privaten Wünschen der Beschäftigten und den betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten, langfristig im Unternehmen gehalten und auch motiviert werden (Flüter-Hoffmann, Hammermann, Stettes, & IW Köln, 2019).

- **Plattformbasiertes Arbeiten:** Leistungen, die über eine Online-Plattform vermittelt und gegen Entgelt erbracht werden.

¹⁰ Dabei handelt es sich um eine besondere Form von Großraumbüros. Es gibt offene Flächen mit Schreibtischen sowie gesonderten Zonen für den Austausch und Meetings. In der Regel geht diese Form von Büroorganisation einher mit Desk-Sharing und soll der besseren Kommunikation und Zusammenarbeit dienen.

Motive und Ziele für die Implementierung von New Work-Konzepten

Die Implementierung bzw. Umsetzung von New Work-Konzepten kann sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte signifikante Vorteile mit sich bringen. Häufige Motive für eine moderne Arbeitszeitgestaltung stellen dabei etwa folgende dar (Flüter-Hoffmann, Hammermann, Stettes, & IW Köln, 2019):

Abbildung 7: **Motive für die Implementierung einer modernen Arbeitszeitgestaltung**

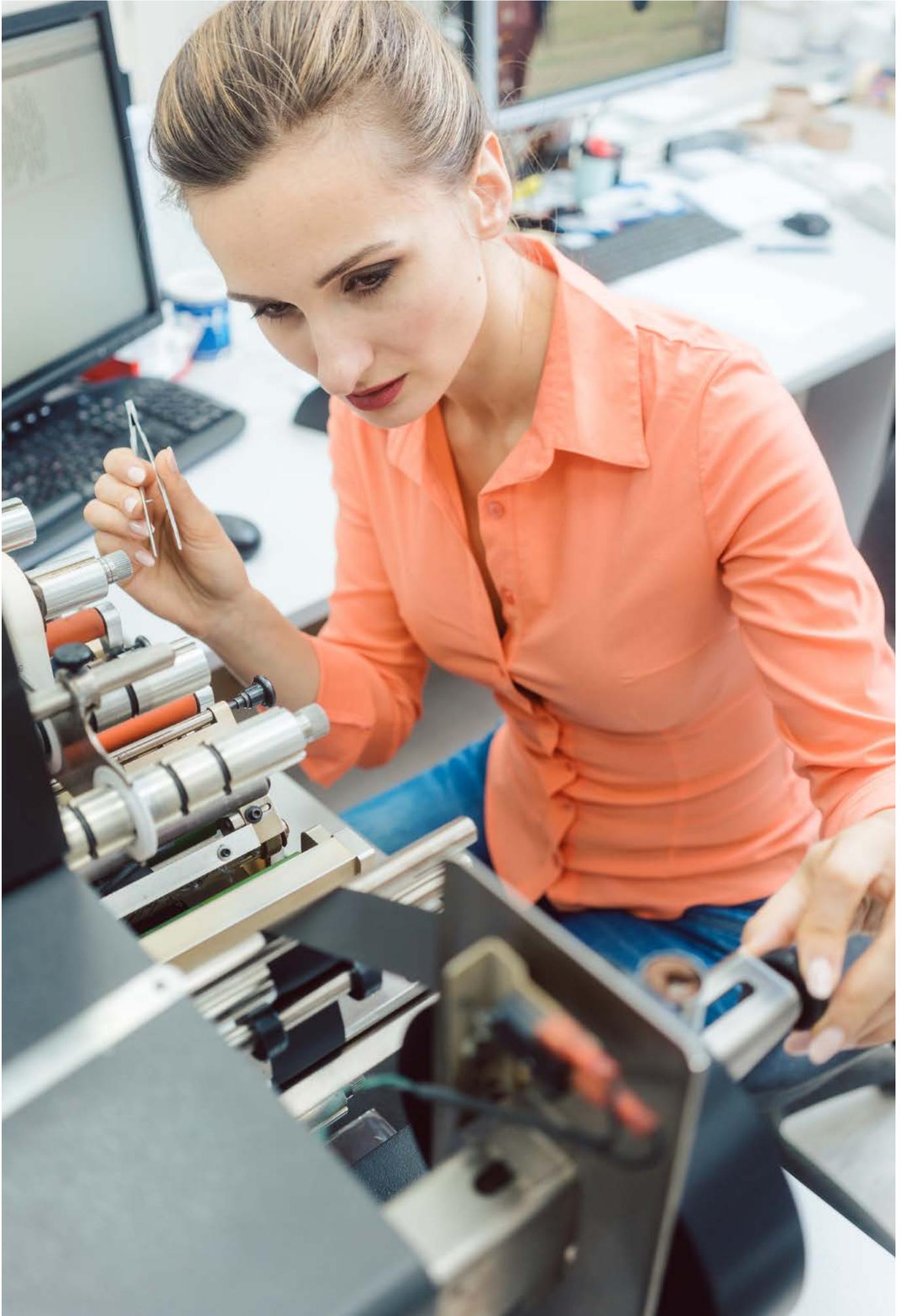


Quelle:Flüter-Hoffmann, Hammermann, Stettes, & IW Köln, 2019, P-IC eigene Darstellung

Eine Unternehmensbefragung der IDG Research¹¹ zeigt ebenfalls, dass die wichtigsten Ziele bei der Einführung neuer Arbeitsplatzkonzepte eine Steigerung der Produktivität, eine Erhöhung der Flexibilität und Agilität sowie die Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber darstellen. Weitere häufige Motive sind eine höhere Kundenzufriedenheit, eine Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit, die Schaffung einer modernen Unternehmenskultur sowie eine Verbesserung von Innovation und Kreativität (IDG Research, 2018).

Aus Sicht der Beschäftigten stellen sich ebenfalls eine Reihe von Vorteilen durch New Work-Konzepte dar (Angelici & Profeta, 2020):

¹¹ Befragung von 285 Unternehmen und 343 Arbeitnehmern/-innen in der D-A-CH-Region



- **Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** Moderne Arbeitskonzepte mit flexiblen Arbeitszeiten von Zuhause oder unterwegs ermöglichen eine dezentrale Arbeitsweise, bei der sich v.a. Karriere und Kind bzw. Familie besser vereinbaren lassen.

- **Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten:** Von den Beschäftigten wird v.a. die Möglichkeit, Beginn und Ende der Arbeitszeiten sowie Pausen während des Arbeitstages selbst festlegen zu können, als fördernd für die Work Life Balance gesehen. Gerade für die Generation der Millennials stellt dies einen wesentlichen Aspekt dar: So gaben rund die Hälfte der Personen einer Gallup-Umfrage¹² an, dass sie ihren Job für eine andere Arbeitsstelle, die flexible Arbeitszeiten bietet, verlassen würden.

- **Individuelle Anpassung der Arbeitsbedingungen:** Mit Hilfe von New Work können flexible Arbeitsbereiche und Arbeitsumgebungen, die zu den Aufgaben der Beschäftigten passen, geschaffen werden.¹³

- **Bessere Kommunikation:** Typisch für New Work ist, dass die Kommunikation nicht in Hierarchien erfolgt, sondern es besteht vielmehr ein offener Austausch in Form einer transparenten Kommunikation.

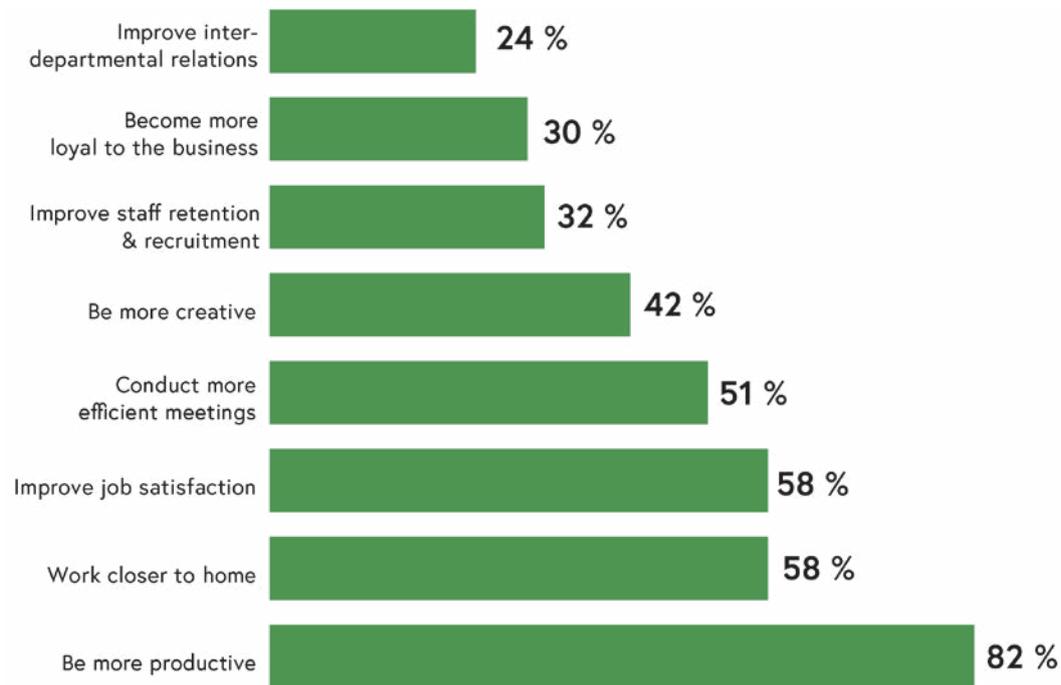
Neue Arbeitskonzepte tragen v.a. zu einer höheren Zufriedenheit und einem stärkeren Engagement der Beschäftigten bei, wodurch auch deren Produktivität steigt. So zeigt eine Umfrage der International Workplace Group¹⁴, dass bei gleichen Arbeitszeiten Beschäftigte mit flexibler Arbeitsorganisation deutlich produktiver sind als jene, die in traditionellen Arbeitsformen arbeiten (vgl. Abbildung 8).

12 Befragung von 195.600 Arbeitnehmern/-innen

13 sevDesk, New Work, abgerufen am 26.2.2021, <https://sevdesk.at/lexikon/new-work/>.

14 Befragung von über 18.000 Fachkräften in 96 Ländern

Abbildung 8: **Effekte von flexiblen Arbeitszeitkonzepten**



Quelle: International Workplace Group, 2018

Plattformbasiertes Arbeiten und Gig-Economy

Neben den New Work-Konzepten für traditionelle Beschäftigte prägt auch zunehmend die Plattformarbeit neue Arbeits- und Organisationskonzepte. Diese bietet KMU neue Möglichkeiten, um Drittleistungen, die über Internetforen angeboten werden, zuzukaufen. Generell sind Plattformen¹⁵ durch die Digitalisierung eines der wichtigsten ökonomischen Phänomene unserer Zeit geworden. Im Arbeitsmarkt schafft diese Plattform-Ökonomie neue Arbeitsformen und -angebote, die nicht in das traditionelle Verständnis von Beschäftigung bzw. Selbstständigkeit kategorisiert werden können. Die Plattformarbeit bezeichnet dabei Leistungen, die über eine Online-Plattform vermittelt und gegen Entgelt erbracht werden. In diesem Zusammenhang spricht man häufig auch von der Gig Economy¹⁶. Plattformbasierte Tätigkeiten können dabei sowohl Routine-Aufgaben mit geringen Qualifikationsanforderungen (zB Putzdienste, Mobilitätsdienste) umfassen, aber auch anspruchsvolle Arbeiten wie etwa Web-Design (Warhurst, 2019).

Plattformbasiertes Arbeiten: Leistungen, die über eine Online-Plattform vermittelt und gegen Entgelt erbracht werden.

15 Netzwerke, die Transaktionen in Form eines digitalen Marktplatzes koordinieren

16 Personen, die über Plattformen kleine, kurzfristige Aufträge annehmen, und mit einem Mix solcher Vertragsverhältnisse ihren Lebensunterhalt bestreiten

New Work im Kontext von COVID-19

Die Corona-Krise hat die Umsetzung von New Work-Konzepten deutlich vorangetrieben, weshalb gerade in der aktuellen Situation diese neuen Arbeitsmodelle zunehmend an Relevanz gewinnen. So war die Pandemie für viele Unternehmen Anlass dafür, virtuelle Zusammenarbeit, Home Office, flexible Arbeitszeiten, mehr Eigenverantwortung, flache Hierarchien usw. einzuführen. In einer Umfrage unter Beschäftigten und KMU-Führungskräften¹⁷ gaben 94 % an, dass sich ihre Arbeitsweise durch die Corona-Krise nachhaltig verändert hat. Viele Arbeitnehmer finden dabei Gefallen an neuen Arbeitskonzepten wie etwa Home Office und der flexiblen Arbeitsgestaltung.¹⁸

COVID-19 als Impuls für New Work! Die Pandemie war für viele Betriebe der Anlass, New Work-Konzepte (zB virtuelle Zusammenarbeit, Home Office, flexible Arbeitszeiten, flachere Hierarchien) einzuführen.

Die Hochschule RheinMain untersuchte im Rahmen einer empirischen Studie¹⁹ die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf das New Work-Konzept und erfasste zudem den Umsetzungsgrad dieser Aspekte vor und seit der Pandemie. Es zeigt sich, dass sich von jenen 25 % der befragten Unternehmen, die vor der Krise noch nichts in Richtung New Work unternommen hatten, mittlerweile mehr als die Hälfte mit den neuen Konzepten auseinandersetzt. Abbildung 9 zeigt, welche Aspekte von New Work bisher am stärksten von den Firmen umgesetzt wurden.



¹⁷ Befragung von über 400 Beschäftigten und über 400 KMU (Bömelburg, et al., 2020)

¹⁸ Kapitalmarkt Blog, New Work: Wie KMU die Arbeitswelt nach der Corona-Krise mitgestalten, abgerufen am 26.2.2021, <https://kapitalmarkt.blog/new-work-kmu/>.

¹⁹ Online-Befragung von ca. 200 Fach- und Führungskräften

Abbildung 9: **Zunahme von New Work-Aspekten in der COVID-19-Pandemie**



Anmerkung: % = Anteil der Unternehmen, bei denen der New Work aspekt jeweils zugenommen hat

Quelle: Bohn F., COVID-19-Pandemie stärkt New Work, abgerufen am 23.2.2021, <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/artikel/titel-newwork-studie.html>.

So hat etwa bei drei Viertel der befragten Betriebe die virtuelle Zusammenarbeit zugenommen und ca. zwei Drittel ermöglichen eine flexiblere Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung. Generell zeigen sich deutliche Veränderungen bedingt durch die Krisensituation. So gaben fast 70 % der Unternehmen an, dass ein großer Teil der Veränderungen ohne die Pandemie nicht in dieser Form stattgefunden hätte und die Krise eine Art Katalysator für New Work-Konzepte darstellt. Gerade im Hinblick auf die virtuelle Zusammenarbeit, die flexible Arbeitsplatzwahl und die flexible Arbeitszeitgestaltung wird auch in Zukunft eine voranschreitende Entwicklung erwartet.

Des Weiteren zeigt eine Umfrage der New Work SE²⁰, bei der Beschäftigte aus der D-A-

²⁰ Befragung von 2.196 Beschäftigten im D-A-CH-Raum

CH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) zu ihrer aktuellen Arbeitssituation befragt worden sind, dass bei den österreichischen Beschäftigten durch den Ausbruch der COVID-19-Pandemie insbesondere die Work-Life-Balance, Zeit für Familie, flexible Home Office-Zeiten und flexible Arbeitszeiten wichtiger geworden ist.²¹

Was die Umsetzung von New Work-Konzepten betrifft, so haben insbesondere KMU einen entscheidenden Vorteil: Sie sind kleiner und agiler und Veränderungen werden schneller zur Chefsache als in großen Konzernen, wodurch sich etwa kürzere Reaktionszeiten sowie schnellere Entscheidungsprozesse zeigen. Zudem profitieren KMU von ihrer geringeren Mitarbeiteranzahl, wodurch neue Maßnahmen oft rascher umgesetzt werden können. Allerdings verfügen KMU oftmals nicht über die notwendigen Kompetenzen oder Ressourcen bzw. gibt es meist auch keine eigene Abteilung, die für die Umsetzung der digitalen Strategien verantwortlich ist. Da dies im Kontext von New Work allerdings erforderlich ist, sind KMU oftmals auf externe Anbieter angewiesen, die eine unkomplizierte Einrichtung ermöglichen.²²

KMU agieren rasch und sind flexibel! KMU sind, was die Umsetzung von New Work-Konzepten betrifft, schneller und agiler aufgrund geringerer Mitarbeiterzahlen.

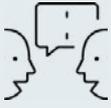
Change Management im Kontext von New Work-Konzepten

Der digitale Wandel und neue Arbeits- und Organisationskonzepte sind eng mit dem Commitment der Mitarbeitenden verbunden, da der Mensch im Zentrum dieser Veränderungen steht. In KMU haben Mitarbeitende oft ein breiteres Spektrum an Aufgaben im Vergleich zu Spezialisten in Großunternehmen, u.a. aufgrund flacherer Hierarchien. Meist geht damit auch eine höhere Verantwortung einher. Es liegt also an der Haltung der Mitarbeitenden wie auch der Führungskräfte, ob Neues und ein Experimentieren innerhalb des Betriebs zugelassen werden (Fust, Graf, Züger, Brunner, & Baghdassarian, 2020).

21 New Work SE, Das New Work Corona Barometer zur aktuellen Situation am Arbeitsmarkt, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2020-1-das-corona-barometer-zur-aktuellen-situation-am-arbeitsmarkt>

22 Kapitalmarkt Blog, New Work: Wie KMU die Arbeitswelt nach der Corona-Krise mitgestalten, abgerufen am 26.2.2021, <https://kapitalmarkt.blog/new-work-kmu/>

Erfolgsfaktoren für Change Management



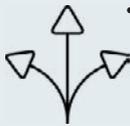
- Klare Kommunikation der Notwendigkeit der Neuerung („Was-wäre-wenn“-Szenarien) und des Nutzens



- Erstellung eines Konzepts, in welcher Form neue Konzepte eingeführt werden



- Quick-Wins, bei denen möglichst alle Mitarbeitenden schnell den Nutzen der Veränderung sehen



- Aktive Begleitung der Mitarbeitenden, zB durch die Erstellung einer Umsetzungsroadmap (Wann soll was umgesetzt werden?), ausreichend Zeit zur Eingewöhnung



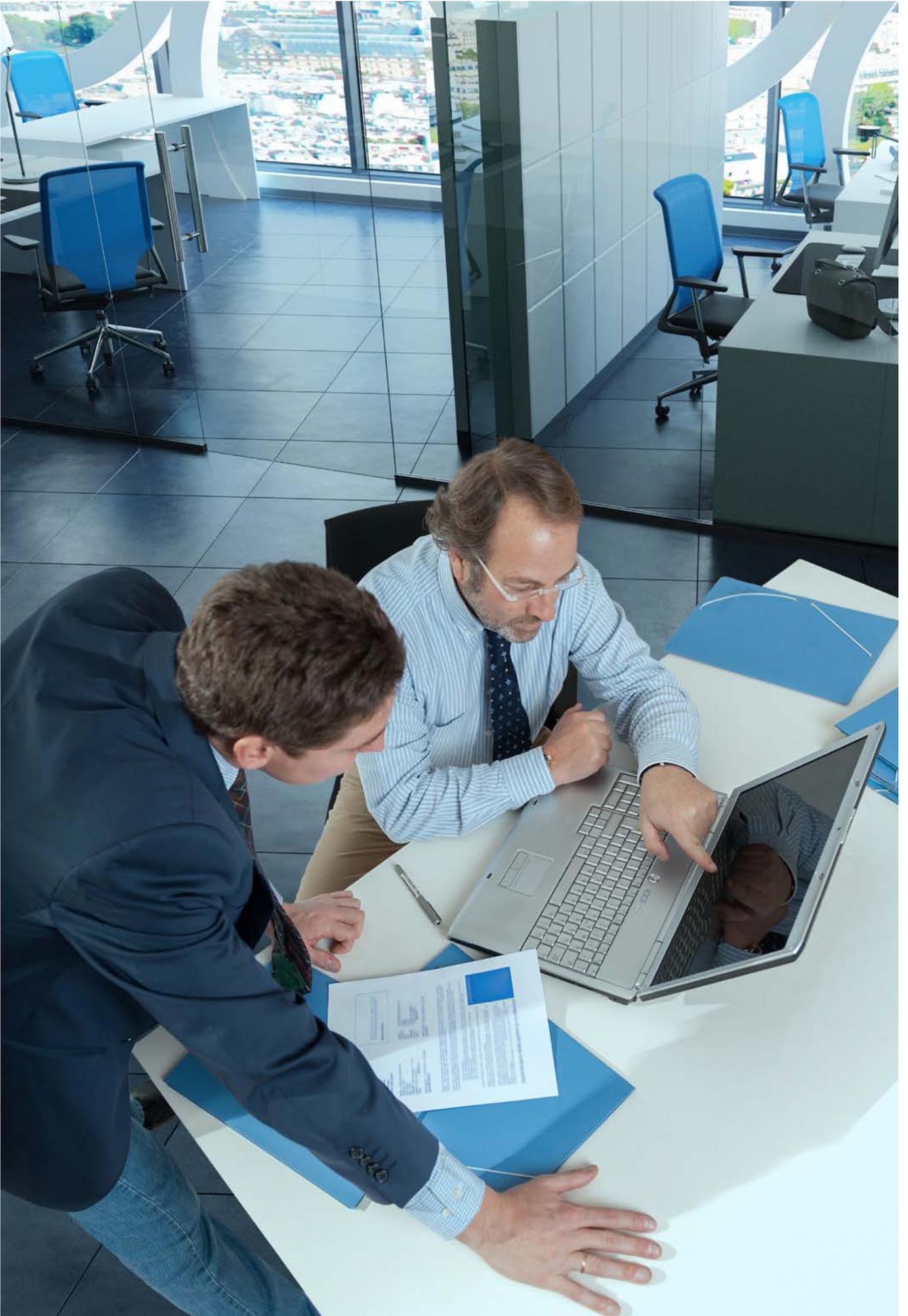
- Informationsveranstaltungen für Mitarbeitende



- Berücksichtigung der Mitarbeiter/-innen-Zufriedenheit (zB monatlich stattfindende Umfragen)



- Klares Commitment und Unterstützung der Geschäftsleitung, in dem notwendige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um die Neuerungen neben dem Tagesgeschäft umsetzen zu können



Neue (digitale) Führungskonzepte

Die digitale Transformation sowie auch die Corona-Pandemie erfordern in vielen Bereichen eine Neugestaltung von Unternehmensstrukturen und -kulturen. In diesem Zusammenhang gewinnt das Stichwort „Agilität“ immer mehr an Bedeutung, d.h. die Fähigkeit eines Unternehmens, sich einem unsicheren und sich rapide verändernden dynamischen Umfeld flexibel und schnell anpassen zu können. Auch bedingt durch die andauernde Krisensituation arbeiten immer mehr Menschen von zu Hause aus, weshalb auch neue Führungskonzepte („Führen auf Distanz“) zunehmend wichtiger werden.

Bisher waren Organisationsstrukturen hauptsächlich durch eine hierarchische Ordnung geprägt und die Führungskraft traf alle auf die Arbeit bezogenen Entscheidungen beispielsweise: Was wird gearbeitet? Wie erfolgt die Umsetzung? Welche Ergebnisse werden erwartet? Diese Strukturen haben durch die Digitalisierung und Virtualisierung sowie die daraus resultierende Anpassung der Arbeitsweise ein verändertes Führungsverständnis zur Folge. Dabei zeigen sich zwei wichtige Stoßrichtungen: Selbstorganisierte Teams und Remote Leadership.

Selbstorganisierte Teams

Die bisher klassische Aufgabe einer Führungskraft geht in der Selbstorganisation auf das Team über – von der Priorisierung von Aufgaben bis hin zu Personalauswahl, Personalentwicklung oder auch Entscheidungsfindungen im Team. So existiert der früher übliche Wissensvorsprung der Führungskraft kaum noch, während Beschäftigte mit ihrem spezifischen Fachwissen an Bedeutung gewonnen haben. Infolgedessen wandelt sich die Führungsaufgabe hin zu einer zunehmend moderierenden Tätigkeit. Die Tabelle zeigt einen Vergleich zwischen geführten und selbstorganisierten Teams (Bertelsmann Stiftung, 2020).

Abbildung 10: **Vergleich zwischen geführten und selbstorganisierten Teams**

	Team mit Führungskraft	Selbstorganisiertes Team
Vorgaben	Klare Vorgaben von oben	Mitarbeiter erarbeiten Vorgaben
Workflow	Regelmäßige und routinierte Abläufe	Dem Thema angepasste Workflows (Routinen so viel wie nötig, so wenig wie möglich) Offenheit für das Ausprobieren neuer Arbeitsweisen
Risiken	Auf Sicherheit bedachte Herangehensweise, Vermeidung von Risiken	Bewusstes Eingehen von Risiken, um ggf. von deren Folgen zu lernen
Fehler	Fehlervermeidung	Fehler als Lernchance
Verantwortung	Entscheidung und Verantwortung durch Führungskräfte, Umsetzung durch Mitarbeiter	Eigenverantwortliches Handeln der Teams aufgrund konsensueller Entscheidungen
Bearbeitung	Themenbearbeitung nur nach Anweisung	Themenbearbeitung nach Bewertung der Erfordernis durch das Team

Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2020

Remote Leadership

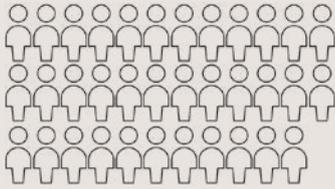
Die digitale Transformation sorgt dafür, dass sich die Arbeitswelt rasant verändert. Innovative und digitale Technologien eröffnen neue Aufgabenfelder und auch die Art, wie Beschäftigte zusammenarbeiten, bleibt von der Digitalisierung nicht unberührt und verlangt ein verändertes Führungsverständnis. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Führungskräfte und Beschäftigte flexibler denn je in der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit sind, und verstärkt durch die COVID-19-Pandemie, gewinnt Remote Leadership bzw. Führen auf Distanz zunehmend an Bedeutung (Fraunhofer IAO, 2019). Diese neue flexible und örtlich andere Art zu arbeiten war und ist für viele Beschäftigte völlig neu und ungewohnt, umso mehr sind Führungskräfte gefordert, für Orientierung und Struktur zu sorgen.²³

Remote Leadership bedeutet die Führung eines virtuellen Teams und damit die positive Lenkung der Beschäftigten, ihres Verhaltens und ihrer Motivation aus der Ferne und umfasst die technisch-digital vermittelte Begleitung, Kooperation, Koordination und v.a. Kommunikation von und mit Teams. Beim Führen auf Distanz erfolgen sämtliche Prozesse, Meetings, Feedbackgespräche usw. remote, selbst der „Kaffee-Talk“ zwischen Tür und Angel. Vorteile, die sich durch Remote Leadership ergeben, sind etwa mehr Selbstbestimmung für die Beschäftigten, mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten, flexible Zeiteinteilung sowie eine größere Talenteauswahl oder das Recruiting von Spezialisten durch einen weniger lokalen Fokus.²⁴

²³ pwc, Digitale Führung post COVID-19, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.pwc.at/de/aktuelle-themen/digitale-fuehrung-post-covid.html>.

²⁴ Avantgarde Experts, Führen auf Distanz: Was du zu Remote Leadership wissen musst, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/remote-leadership/>.

DOLPHIN TECHNOLOGIES GmbH
Wien
Softwareunternehmen,
Software-as-a-Service



35 Mitarbeiter/-innen



Das Softwareunternehmen Dolphin Technologies GmbH setzt verstärkt auf interdisziplinäre Teams, Motivation und technologische Hilfsmittel, wodurch die Umstellung auf Remote Work und Home Office - insbesondere seit dem ersten Lockdown im März 2020 - einfacher zu realisieren war. Die entstandene physische Distanz erfordert wechselseitiges Vertrauen, klare Information und vor allem absolute Transparenz und Ehrlichkeit. Voraussetzung ist freilich die passende technische Ausstattung der Mitarbeiter/-innen. Diese reicht vom Laptop und der richtigen Software bis hin zur Möglichkeit, sich seinen Bürosessel mit nach Hause zu nehmen. Ein weiterer Vorteil ist die intensive Nutzung von Cloud-Services, um Informationen zugänglich und sicher zu halten. Außerdem können so Dokumente, Daten und Projekte gemeinsam bearbeitet werden, ohne dass sich unnötige Revisionen häufen.

„Führen auf Distanz braucht eine von Vertrauen, Information und Transparenz geprägte Kultur. Der mangelnden physischen Nähe sind wir mit intensiver Kommunikation und dem vermehrten Einsatz technologischer Mittel begegnet.“

Harald Trautsch MSc., Geschäftsführer

Allerdings birgt Remote Working auch gleichermaßen **Herausforderungen sowohl für Führungskräfte als auch für die Belegschaft**, auf die es zu reagieren gilt: So befürchten Vorgesetzte oftmals, dass durch eine fehlende persönliche Betreuung Beschäftigte nicht so effizient arbeiten, während viele Beschäftigte wiederum mit dem eingeschränkten Zugang hinsichtlich Unterstützung von und Kommunikation mit dem Vorgesetzten kämpfen. Weitere Herausforderungen sind u.a. ein mangelnder Zugang zu Informationen bzw. die Nicht-erreichbarkeit der Kollegschaft, die soziale Isolation und das Fehlen der spontanen Kommunikation, wodurch kreative Impulse und der persönliche Austausch zu kurz kommen können.²⁵ Während der Corona-Krise und der rasanten Umstellung zahlreicher Beschäftigter auf Home Office zeigten sich die größten Herausforderungen v.a. bei der Zeit für die informelle Kommunikation und dem Austausch mit der Kollegschaft, der Erfassung, Aufrechterhaltung und Steuerung der Stimmung im Team und dem (Re)agieren auf unbekannte Veränderungen.²⁶

25 Larson, B., Vroman, S., Makarius, E., A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers, abgerufen am 26.2.2021, <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>.

26 pwc, Digitale Führung post COVID-19, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.pwc.at/de/aktuelle-themen/digitale-fuehrung-post-covid.html>.

Abbildung 11: **Tipps für Remote Leadership**



Quelle: Larson, B., Vroman, S., Makarius, E., A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers, abgerufen am 26.2.2021, <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>.

Hybride Arbeitsformen

Eine Reihe von Studien²⁷ zeigen, dass auch in einer Post-COVID-Ära Home Office bzw. Remote Work in den meisten Unternehmen ein fixer Bestandteil bleiben werden. Aus diesem Grund rücken v.a. hybride Arbeitsformen, sprich eine Verknüpfung von Face-to-Face-Kommunikation und Remote Arbeit, verstärkt in den Vordergrund und werden den künftigen Arbeitsalltag prägen.²⁸ Führungskräfte sehen in der Beibehaltung eines hybriden Arbeitsansatzes auch einen geschäftlichen Nutzen²⁹, wie etwa Kosteneinsparungen (zB

27 Zum Beispiel: BCG (2020) Remote Working and the Platform of the Future. Deloitte (2020) Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert, McKinsey (2020) Reimagining the office and work life after COVID-19, Capgemini (2020) The Future of Work: From Remote to Hybrid, Dimensional Research (2020) The Rise of the Hybrid Workplace

28 BCG, Hybrid Work ist he New Remote Work, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models>.

29 Befragung von 1.500 Führungskräften und 7.500 Beschäftigten in 15 Ländern

durch die Reduzierung von Büroflächenbedarf und Ausgaben für Geschäftsreisen), Effizienz- und Produktivitätssteigerungen sowie Verbesserungen bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern (BCG, 2020).

Ein hybrider Arbeitsplatz kann je nach Unternehmen und Anforderungen der Beschäftigten unterschiedliche Ausprägungen haben – gemeinsamer Bestandteil ist immer die Erhöhung der Flexibilität von Beschäftigten.³⁰ Eine mögliche Form des hybriden Arbeitens ist beispielsweise, dass bestimmte Tage für persönliche Besprechungen und Zusammenarbeit (zB Abstimmungen, Brainstorming, teambildende Übungen usw.) genutzt werden und andere Tage für Remote Work (zB für individuelle Aufgaben).³¹

Während der Modus „Alle im Büro“ oder der Modus „Alle im Home Office“ vergleichsweise einfach zu führen ist, stellen Mischformen eine besondere Herausforderung dar, wie etwa Meetings, bei denen ein Teil physisch und ein Teil virtuell teilnimmt. Wenn mehrere Beschäftigte künftig vermehrt ortsunabhängig arbeiten, werden folglich auch im Büro anwesende Personen häufiger an virtuellen Meetings teilnehmen, dafür müssen sowohl die technische Ausstattung vorhanden sein als auch passende Umgangsformen etabliert werden, um die Mischform virtueller und physischer Zusammenarbeit optimal gestalten zu können (Deloitte, 2020).

Rahmenparameter für effiziente hybride Meetings³²

- Verwendung passender Videokonferenzsysteme, die für unterschiedliche Anforderungen konfiguriert werden können
- Hochwertige Videosysteme und moderne Mikrofone für eine optimale Übertragungsqualität
- Gewährleistung einer schnellen und einfachen Teilnahme für interne und externe Teilnehmer außerhalb der Präsenz-Meetingräume via Desktop-Videosysteme oder mobiler Geräte

30 Alvik, A., Hybrid Workplace – Der moderne Arbeitsplatz der Zukunft, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.bechtel.com/news/bechtel-blog/it-loesungen/modern-workplace/hybrid-workplace-der-moderne-arbeitsplatz-der-zukunft>.

31 Convery-Pelletier, A., The Future of Work: The Hybrid Workforce, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/11/11/the-future-of-work-the-hybrid-workforce/?sh=39b6329f362a>.

32 Alvik, A., Hybrid Workplace – Der moderne Arbeitsplatz der Zukunft, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.bechtel.com/news/bechtel-blog/it-loesungen/modern-workplace/hybrid-workplace-der-moderne-arbeitsplatz-der-zukunft>.

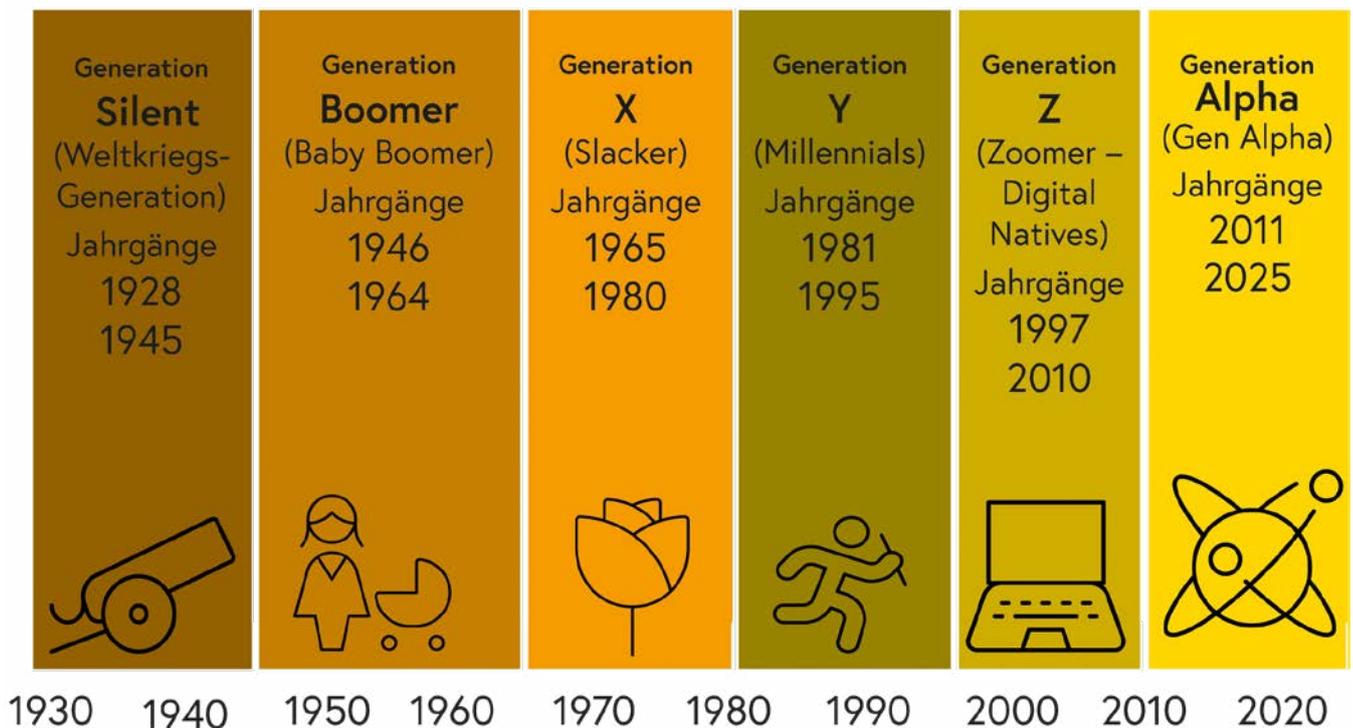


Generationenmanagement

Neben der Digitalisierung als Treiber für neue Arbeits- und Organisationskonzepte wird die künftige Arbeitskultur in österreichischen KMU, gerade auch in den zahlreichen familiengeführten Unternehmen, maßgeblich von den neuen Generationen beeinflusst. So wird diese v.a. durch sich ändernde Anforderungen der Millennials (auch Generation Y) und der neuen Generation Z an ihre Arbeitgeber und Arbeitsplätze geprägt – diese Generationen sind die ersten „Digital Natives“, also die Ersten, die im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind. Insbesondere Familienunternehmen, die einen Großteil der österreichischen Betriebe ausmachen, stehen im Hinblick auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen sowie die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten vor notwendigen Veränderungen und sind gefordert, innovative Konzepte des „New Work“ zu etablieren, um die Nachfolgeneration für eine Übernahme der Unternehmensaufgaben zu gewinnen.

Zur zeitlichen Eingrenzung der verschiedenen Generationen zeigt Abbildung 12 eine Zeitleiste zu den verschiedenen Generationen.

Abbildung 12: **Übersicht über die verschiedenen Generationen**



Quelle: adigiconsult GmbH, Übersicht der verschiedenen Generationen (Stand 2020), abgerufen am 15.3.2021, <https://www.adigiconsult.ch/wp-content/uploads/Zielgruppensegmentierung-1.png>.

Ansprüche und Wertvorstellungen der Generationen Y und Z

Durch den Generationenwechsel am Arbeitsmarkt werden gleichartige Arbeitsplätze zunehmend von Vertretern mehrerer Generationen, sprich von den Babyboomern bis hin zur Generation Z, eingenommen. Eine generationenübergreifende Belegschaft ermöglicht eine stärkere Pipeline an Talenten, eine höhere Produktivität sowie eine höhere Widerstandsfähigkeit. Allerdings sind Unternehmen dadurch auch gefordert, auf die unterschiedlichen und sich ändernden Erwartungen, Bedürfnisse, Werte, Ansichten und Arbeitsstile zu reagieren. Durch die steigende Anzahl an Millennials und Vertretern der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt rückt das Generationenmanagement bei den Unternehmen mehr und mehr in den Fokus. So sollten Führungskräfte bzw. Teamleiter/-innen mit den wichtigsten Unterscheidungsmerkmalen der von ihnen geführten Generationen vertraut sein, um den Führungsstil auf die unterschiedlichen Bedürfnisse anzupassen.

Vorteile einer generationenübergreifenden Belegschaft: Stärkere Pipeline an Talenten, höhere Produktivität und höhere Widerstandsfähigkeit

Eine mehrgenerationale Belegschaft stellt eine Stärke und Chance dar: So weist jede Generation unterschiedliche Arbeitsstile auf und zeichnet sich durch differenzierte Kompetenzen aus. Der Vorteil der Altersvielfalt in einem Unternehmen besteht darin, dass Beschäftigte unterschiedlichen Alters Wissen austauschen und sich gegenseitig auf ergänzende Weise unterstützen. Gerade bei der Zusammenarbeit zwischen jungen und älteren Beschäftigten profitieren junge Mitarbeiter/-innen oft vom Know-how ihrer älteren Teammitglieder, die auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen können.

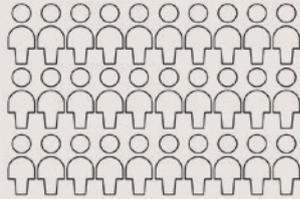
Mentoring: Die ältere Generation gibt ihr fachliches Wissen und Erfahrungen an die jüngere Generation weiter.

Reverse Mentoring: Beim Reverse Mentoring coacht und unterstützt die jüngere Generation ältere Beschäftigte.

Besonders durch Methoden wie Mentoring und Reverse Mentoring können die Produktivität und Effizienz im Unternehmen gesteigert werden. Dabei kann die ältere Generation durch Mentorenprogramme die jüngeren Kollegen/-innen beispielsweise hinsichtlich Soft Skills und institutionellem Wissen unterstützen. Im Gegenzug können jüngere Mitarbeiter/-innen der älteren Generation helfen, digitale Kompetenzen aufzubauen. Die Einführung von Mentoringprogrammen fördert nicht nur eine Wachstumskultur und die Verbindung zwischen den Beschäftigten, sondern kann auch dazu beitragen, potenzielle Spannungen zwischen den Generationen zu entschärfen und so die Kluft zwischen den Generationen zu überbrücken (OECD, 2020).³³

³³ Gibbs, R., How to Embrace the Challenges of a Multigenerational Workplace, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/03/how-to-embrace-the-challenges-of-a-multigenerational-workplace/?sh=af07559552cd>.

BYTEPOETS GmbH
Graz, Steiermark
Softwareunternehmen



30 Mitarbeiter/-innen

Foto Copyright „Johannes ABlaber



Das 2011 gegründete Softwareunternehmen BYTEPOETS setzt im Hinblick auf das Generationenmanagement v.a. auf eine agile Unternehmensorganisation ohne Weisungsbefugnis oder klassische Hierarchien, dafür stehen lösungsorientiertes und eigenverantwortliches Handeln im Mittelpunkt. Die stetige Reflexion und Anpassung von Arbeitsprozessen sowie eine positive Fehlerkultur sorgen dafür, dass sich die Teams selbst motivieren und weiterentwickeln. Das Unternehmen legt Wert auf die Selbstverwirklichung der Beschäftigten und schafft Rahmenbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, leistungsbezogene Gehaltsmodelle sowie moderne, mobile Arbeitsgeräte und gemütliche Büros, damit Mitarbeiter/-innen effizient arbeiten können. Im Recruiting- und Onboardingprozess positionieren sich die BYTEPOETS als attraktiver Arbeitgeber für junge Generationen, indem sie den Fokus auf die Motivation und Ziele der Bewerber/-innen legen – ganz nach dem Motto: Mindset before Skills. Zum Erweitern der Hard-Skills arbeiten Juniors und Seniors eng zusammen, so steht jedem Nachwuchstalents ein Senior als fixer Mentor für Wissensaustausch und Fragen zur Seite.

„Die erste Frage in unserem Bewerbungsprozess lautet stets: Was treibt dich an? Wir stellen den Charakter und die Motivation unserer Bewerber/-innen in den Vordergrund, wodurch die Neugier unserer Neuzuwächse mit dem Know-How unserer langjährigen Mitarbeiter/-innen zu einer erfolgreichen Mischung geworden ist.“

Verena Klampferer MSc., HR & Employer Branding

Für Unternehmen stellt sich v.a. die Frage, wie Arbeitsplätze und Arbeitsformen künftig ausgestaltet werden, um den Präferenzen und Kompetenzen der Generationen Y und Z besser zu entsprechen.³⁴ Weiters hat sich durch die COVID-19-Pandemie das Sicherheitsbedürfnis unter den Millennials definitiv verstärkt. So hat die Krise drastische Auswirkungen auf die Karrieren vieler junger Menschen (Deloitte, 2020).

³⁴ Hanisch, S., Fahning, F., Wie die Generation Z die Arbeitswelt von morgen verändert, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.zukunftderarbeit.de/2020/09/08/wie-die-generation-z-die-arbeitswelt-von-morgen-veraendert/>.

Präferenzen und Kompetenzen der Generationen Y und Z



Gerade die Generation Z weist ein starkes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nicht mehr nur in der Arbeit, sondern auch in der Freizeit und in sozialen Kontakten auf. So haben sie einen starken Wunsch nach freier Entfaltung und Themen wie Work-Life-Balance und der Spielraum bei der Arbeitsgestaltung spielen bei ihnen eine noch größere Rolle als etwa bei den Millennials. In diesem Zusammenhang ist auch die Möglichkeit einer flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort ein zentrales Anliegen – sie wird mittlerweile vielfach als „Must have“ angesehen: So würden vier von zehn Kandidaten/-innen³⁵ der Generation Z ein Arbeitsangebot gar nicht annehmen, wenn keine Möglichkeit für ein Arbeiten im Home Office besteht. Auch Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind für die Generation Z ein wichtigerer Faktor für die Attraktivität eines Arbeitgebers als vergleichsweise in anderen Generationen (Weitzel, et al., 2020). Weitere wichtige Aspekte für die jüngeren Generationen bzgl. Arbeitsinhalt sind zudem interessante Tätigkeiten, Abwechslung und Herausforderungen im Arbeitsumfeld (Hille, Roos, Seiler Zimmermann, & Wanzenried, 2019).

Generation Z: Starker Wunsch nach Selbstverwirklichung und große Bedeutung von Work-Life-Balance und flexibler Arbeitsgestaltung

³⁵ Umfrage von über 3.500 Kandidaten/-innen in Deutschland (Weitzel, et al., 2020)

Die Next Generation³⁶, kurz NextGen, tritt auch in Familienunternehmen immer mehr in den Vordergrund. Eine aktuelle Studie des Beratungsunternehmens pwc zeigt, dass sich bei der NextGen im deutschsprachigen Raum das Bewusstsein für den Wert des eigenen Familienunternehmens wieder verstärkt hat. So streben nur 5 % der befragten NextGens in der D-A-CH-Region eine Karriere außerhalb des eigenen Unternehmens an. Generell zeigen sich bei der nächsten Generation in Familienbetrieben unterschiedliche Typen:

- Transformatoren (Gestalter, die das Familienunternehmen nach ihren eigenen Vorstellungen verändern)
- Stewards (klassischer Karriereweg im Familienbetrieb und Konzentration auf eine profitable Fortführung des Betriebs)
- Intrapreneure³⁷ (Ausgliederung eines bestimmten Bereichs des Unternehmens, um diesen zu führen)

Wichtig für die NextGen in Familienunternehmen ist es allerdings, dass die eigene Expertise in spezifischen Themen gefragt ist und Gehör findet. Weiters besteht der Wunsch nach Schützenhilfe und Unterstützung bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten. So ist die Elterngeneration gefordert, der nächsten Generation zu vertrauen, sie zu bestärken und sie zur Entfaltung ihrer Potenziale früh einzubinden. Besonders hilfreich für die berufliche Weiterentwicklung werden dabei Mentoring und der Austausch unter Gleichgesinnten angesehen (pwc, 2020).

Insbesondere die Unternehmensübergabe an die jüngere Generation stellt eine Chance zur Digitalisierung dar. So bietet ein geplanter Führungswechsel im Unternehmen die Möglichkeit, den Blick auf den digitalen Wandel zu richten und diesen strategisch mitzudenken. Die Unternehmensnachfolge kann dabei helfen einen Paradigmenwechsel herbeizuführen und eine neue, digitalere Unternehmenskultur zu implementieren.³⁸ Weiters wird die digitale Transformation oftmals der Nachfolgegeneration überlassen. Allerdings wirkt sich eine frühzeitige Digitalisierung auch positiv bei einem Firmenverkauf aus, da sich die digitale Reife u.a. auch auf den Unternehmenswert vorteilhaft niederschlägt (zB Digitalisierung im Marketing, in der Administration und in der Produktion).³⁹

36 Next Generation = die nächste Generation, die das Unternehmen übernimmt

37 Intrapreneurship = Unternehmerisches Verhalten von Personen innerhalb eines Unternehmens

38 Friedrich, J., Unternehmensnachfolge als Chance zur Digitalisierung nutzen, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.onpulson.de/54510/unternehmensnachfolge-als-chance-zur-digitalisierung/>.

39 Domenig, H. J., Die Wertsteigerungsfaktoren unter der Lupe, abgerufen am 26.2.2021, <https://helpy.ch/blog/hansjuergdomenig/die-wertsteigerungsfaktoren-unter-der-lupe-6-digitalisierung-und-automatisierung/>.

Gewinnung und Bindung der jungen Generationen für das Unternehmen

Der internationale Fachkräftemangel, der auch für österreichische Unternehmen und insbesondere KMU eine große Herausforderung darstellt, führt dazu, dass die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten stärker in den Fokus der Unternehmen rücken. Unternehmen und Experten gehen im Zusammenhang mit der Rekrutierung von Kandidierenden der jungen Generationen davon aus, dass es nicht nur wichtig ist, sich auf den entsprechenden Kanälen zu positionieren, sondern auch selbst aktiv nach Bewerbern zu suchen. So wird es künftig eher so sein, dass sich Unternehmen bei potenziellen Kandidierenden bewerben, um diese für das Unternehmen zu gewinnen, als dass sich Kandidierende bei den Unternehmen bewerben (Weitzel, et al., 2020).

Aus diesem Grund wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich attraktiv für potenzielle Beschäftigte zu positionieren, insbesondere was eine ansprechende Arbeitsplatzgestaltung betrifft, die den spezifischen Wünschen und Werten der Generationen Y und Z entspricht. Dazu sind v.a. Maßnahmen in den Bereichen Work-Life-Balance (insbesondere durch orts- und zeitflexible Arbeitsgestaltung, schnelle und effektive Kommunikation sowie Weiterbildungsmöglichkeiten) wichtig. Weiters ist durch die Corona-Krise zu erwarten, dass künftige Bewerber/-innen noch mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf legen, auch die Möglichkeit zu Home Office bzw. zu mobilem Arbeiten wird künftig an Bedeutung gewinnen (Hays, 2020).

Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber insbesondere durch orts- und zeitflexible Arbeitsgestaltung, schnelle und effektive Kommunikation sowie Weiterbildungsmöglichkeiten

Auch der **Recruiting Prozess** selbst wird sich verändern. Dies betrifft etwa die Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und Kandidierenden. Gerade die Generation Z nutzt in deutlich stärkerem Ausmaß als andere Generationen mobile Technologien wie Smartphones und Social-Media-Kanäle. Daher gilt es für Unternehmen, künftig potenzielle Bewerbende gezielt über diese Kanäle anzusprechen. Darüber hinaus berichtet die Generation Z in den sozialen Medien über ihre Bewerbungserfahrungen – ob positiv oder negativ – und lässt sich auch stärker von entsprechenden Erfahrungsberichten anderer bei ihrer Entscheidung für eine Bewerbung bei einem Unternehmen beeinflussen. Unternehmen sollten Kandidierenden – unabhängig davon, ob sie eingestellt oder abgelehnt werden – einen guten Bewerbungsprozess bieten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich andere potenzielle Kandidierende nicht mehr bewerben (Weitzel, et al., 2020).

Recruitingprozess: Ansprache von potenziellen Bewerbenden gezielt über mobile Technologien mittels Smart-phones und Social-Media-Kanäle

Weiters wird künftig auch das Thema der **Mitarbeiterbindung** noch weiter an Bedeutung gewinnen: Gerade Beschäftigte, die lange im Unternehmen gehalten werden können, erwerben betriebspezifisches Know-how, das am Arbeitsmarkt kaum oder nicht verfügbar ist. Durch den Verlust dieser erfahrenen Beschäftigten verringert sich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Können Beschäftigte dagegen langfristig im Unternehmen gehalten werden, bleibt dieses Expertenwissen in der Organisation, zudem können Kosten durch geringere Fluktuationsraten eingespart werden. Ein Konzept, dem mehr und mehr Aufmerksamkeit bei der Mitarbeiterbindung zuteil wird,

ist ein strategisches „Employee Experience-Design“. Ziel ist es, durch den Fokus auf die Employee Experience möglichst positive und reibungslose Erfahrungen sowie ein inspirierendes und positives Arbeitserlebnis für die Beschäftigten zu schaffen, um die Produktivität zu steigern und Wachstum zu ermöglichen (KPMG, 2019). Die Employee Experience wird dabei neben dem physischen Arbeitsplatz und der Verfügbarkeit von technischen Tools auch maßgeblich vom sozio-kulturellen Umfeld geprägt und betrifft etwa Elemente wie Wertschätzung, Teamgefühl, Führungsqualität, Umgang mit Ideen, Fairness und Weiterbildungsmöglichkeiten.⁴⁰ Gerade Familienunternehmen und KMU haben besonders gute Voraussetzungen, um das Beschäftigungserlebnis bereichernd und positiv zu gestalten.

Employee Experience-Design zur Mitarbeiterbindung: Verfügbarkeit von digitalen Tools und eines ansprechenden soziokulturellen Umfelds (Wertschätzung, Teamgefühl, Führungsqualität, Umgang mit Ideen, Fairness und Weiterbildungsmöglichkeiten)

Da die Employee Experience maßgeblich vom Arbeitsklima beeinflusst wird, spielt dieses eine zentrale Rolle bei der Mitarbeiterbindung und sollte im Rahmen des Employer Brandings, also der Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgeber, berücksichtigt werden. Ein weiterer wichtiger Faktor für die Bindung von Beschäftigten wird künftig noch mehr die Wertschätzung der Beschäftigten und ihrer Arbeit sowie die empfundene Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit sein. Weitere Employer-Branding-Maßnahmen, die die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber steigern, sind die Werbung mit einer betrieblichen Gesundheitsförderung und die ansprechende Gestaltung der Arbeitsumgebung⁴¹ (zB attraktives Gebäudedesign, moderne Bürokonzepte).

Ein anderer wesentlicher Faktor, um Beschäftigte im Unternehmen zu halten, stellt deren Weiterbildung und Qualifikation dar. So gilt es für Arbeitgeber, ihre Beschäftigten aufgrund sich ändernder Arbeitsprofile bedingt durch den technischen Fortschritt künftig noch intensiver bei der Übernahme neuer beruflicher Rollen zu unterstützen und beim Aufbau eines klaren Karrierewegs zu begleiten (Manpower Group, 2019). Für die junge Generation stellen Weiterbildungsmöglichkeiten u.a. ein Entscheidungskriterium für die Jobauswahl dar, da diese als maßgeblich für die zukünftige Arbeitsfähigkeit angesehen wird. So werden Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten als sehr wichtig erachtet und Unternehmen, die in Schulungs- und Weiterbildungsprogramme investieren, sind für die junge Generation besonders attraktiv (Weitzel, et al., 2020). „Microlearning“ ist ein aktuelles Stichwort in diesem Zusammenhang, wo kleine, zielgerichtete Lerneinheiten flexibel durchgeführt werden können. So können Mitarbeiter/-innen selbst bestimmen, wann welche Lerneinheiten absolviert werden, was dem Ziel der Selbstbestimmung der jüngeren Generation entgegenkommt.⁴²

40 Lammer, M., Was ist Employee Experience und warum werden Unternehmen darin investieren?, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.derbrutkasten.com/employee-experience-definition/>.

41 *Office Principles*, Designing a Modern Workplace for Millennials and Generation Z, abgerufen am 26.2.2021, <https://officeprinciples.com/designing-modern-workplace-millennials-generation-z/>.

42 Burghardt, S., Weiterbildung im Betrieb – Muss sich etwas ändern für Generation Y?, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.coursepath.de/weiterbildung-mit-generation-y>.



Handlungsstrategien für KMU

Auf Basis der inhaltlichen Grundlagen wurden in weiterer Folge für die sechs Themenfelder jeweils praxisbezogene Handlungsstrategien für KMU gemeinsam mit Expert/-innen⁴³ erarbeitet, die KMU dabei helfen sollen, auf zukünftige Krisen widerstandsfähiger zu reagieren.

Digitalisierung

- 1. Analysieren Sie Ihre Unternehmensprozesse und optimieren Sie vor den geplanten Digitalisierungsmaßnahmen Ihre Geschäftsprozesse.**
Um die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen voranzutreiben und um große Stolpersteine von Beginn an zu beseitigen, ist es essentiell, dass vorab sämtliche Geschäftsprozesse und interne Arbeitsabläufe in Ihrem Betrieb erfasst und optimiert werden.

⁴³ Alphabetische Reihung: Wolfram Anderle (aws), Prof. DI Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Bartz (FH Krets), Prof. Mag. Dr. Herbert Gölzner (FH Salzburg), MMag. Eva Heckl (KMU Forschung Austria), Dr. Barbara Kump (WU Wien), Prof. Dr. Dietmar Rößl (WU Wien), Christian Vieira Dos Santos (SYMBIOS GmbH)

2. Erstellen Sie eine gesamthafte Digitalisierungsstrategie inkl. eines Implementierungs-Plans.

Basis für die digitale Transformation und die Erstellung einer gesamthafte Digitalisierungsstrategie ist eine detaillierte Analyse der Geschäftsprozesse, die Digitalisierungspotenziale aufweisen. Erwägen Sie dabei auch strukturelle oder organisatorische Änderungen im Sinne eines Change Management und nehmen Sie eine nachhaltige Verankerung von Prozessen, die während der COVID-19-Krise bereits erfolgreich digitalisiert wurden, vor.

3. Setzen Sie eine leistungsstarke IT-Infrastruktur ein.

Gerade der Einsatz von leistungsstarker IT-Infrastruktur ist essentiell bei zunehmender Digitalisierung der Unternehmensprozesse. Dessen Leistbarkeit kann für KMU etwa durch die Nutzung von Cloud-Lösungen oder Shared-Services gewährleistet werden (zB in der Regel monatliche Abrechnung für Hardware und Anwendungssoftware, wodurch keine gesonderten Investitionskosten für Server und Hardware oder für Updates etc. anfallen).

4. Nutzen Sie Förderungen bei Finanzierungslücken.

Auf Bundes- und Länderebene gibt es eine Reihe von Förderungen (monetäre Zuschüsse und Beratungen), die Sie bei Ihren Digitalisierungsaktivitäten und Finanzierungslücken unterstützen. Greifen Sie auf die Angebote zur besseren Planung und Leistbarkeit des Digitalisierungsprozesses zurück.

5. Greifen Sie zur Realisierung Ihrer Digitalisierungspläne auf Experten/-innen zurück, wenn diese nicht im Unternehmen vorhanden sind.

Durch die Einbeziehung von Experten/-innen (zB Fachverbände bzw. Interessensvertretungen, Digital Innovation Hubs) werden Sie optimal bei der Umsetzung Ihrer Digitalisierungsmaßnahmen unterstützt. Diese verschaffen Ihnen etwa einen Markt- und Technologieüberblick, helfen Ihnen bei der Identifizierung von Realisierungspotenzialen und schaffen Kostentransparenz und Leistbarkeit.



„Wie die Krise gezeigt hat, erhöhen die Digitalisierung und mobiles Arbeiten maßgeblich die Resilienz, v.a. in KMU. Für ein erfolgreiches mobiles Arbeiten sind besonders die Entwicklung und nachhaltige Implementierung von organisatorischen Spielregeln eine zentrale Aufgabe von Unternehmen.“

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Bartz, IMC Fachhochschule Krems



Digitale Geschäftsmodelle

1. **Setzen Sie sich auf strategisch-operativer Ebene mit den Möglichkeiten und Grenzen digitaler Geschäftsmodelle auseinander.** Hinterfragen Sie Ihr bestehendes Geschäftsmodell und loten Sie die Möglichkeiten und Begrenzungen neuer Geschäftsmodelle aus, mit denen neue oder erweiterte Leistungen mittels neuer digitaler Technologien erbracht werden können. Stellen Sie sich dabei u.a. die Frage, welche digitalen Geschäftsmodelle Ihre Konkurrenten und andere innovative Unternehmen bereits anbieten. Greifen Sie für eine branchenspezifische Beratung zB auf die Expertise von Fachverbänden bzw. Interessensvertretungen zurück.

2. **Analysieren Sie Ihre Kundendaten und entwickeln Sie neue Konzepte für die digitale Anpassung von Produkten und Dienstleistungen.** Analysieren Sie zu Beginn Ihre bestehenden Kundendaten, um geeignete Konzepte für die digitale Anpassung Ihres Portfolios vornehmen zu können. Binden Sie bei der Konzeptentwicklung auch aktiv Ihre Beschäftigten ein, zB durch Ideenwettbewerbe für neue digitale Geschäftsmodelle im Unternehmen.

3. Führen Sie eine detaillierte Analyse der Möglichkeiten von digitalen Plattformen hinsichtlich Nutzen und Beteiligung durch. Es gibt verschiedene Arten und Typen digitaler Plattformen (Handels-, Marketing oder Technologie-Plattformen, Plattformen zur Datenauswertung), analysieren Sie diese dahingehend, ob und welche Art den größten Nutzen für Ihr Unternehmen bietet.

4. Nutzen Sie proaktiv virtuelle bzw. digitale Marketing- und Vertriebsmöglichkeiten.

Bewerten und setzen Sie die verschiedenen digitalen Marketing- und Vertriebsmöglichkeiten aktiv ein. Auch die Verwendung relevanter Social Media-Kanäle bietet neue Chancen im Beziehungsmanagement (B2C- und B2B-Bereich). Berücksichtigen Sie bei der Verwendung verschiedener digitaler Kanäle auch das Content Management, damit auf allen Kanälen zielgerichtete und einheitliche Informationen bereitgestellt werden.

5. Nutzen Sie die existierenden Angebote für digitale Messen und Ausstellungen.

Auch in einer Post-Corona-Zeit ist davon auszugehen, dass Messen und Ausstellungen in hybrider Form weitergeführt werden. Um einen Vorteil daraus zu ziehen, greifen Sie auch auf existierende Angebote zurück (zB von der WKO bzw. der Aussenwirtschaft).



„Digitalisierung bedeutet nicht nur die Optimierung der Unternehmensprozesse, Automatisierung und Rationalisierung. Sie ist wesentlich für die Überbrückung von Disparitäten, führt in vielen Fällen zu einer expansiven Unternehmensentwicklung und wird künftig verstärkt auch soziale Aspekte wie zB Integration, Assistenzsysteme und innovative Arbeitsformen betreffen.“

Wolfram Anderle, aws

Cybersecurity

1. Schaffen Sie Bewusstsein für Cybersicherheit im gesamten Unternehmen.

Eine der wichtigsten Maßnahmen ist es, das Thema Cybersecurity in der Unternehmenskultur zu verankern. Gehen Sie als Führungsperson mit gutem Beispiel voran. Eine weitere Möglichkeit bietet auch die Ernennung eines Cybersecurity-Verantwortlichen oder -Beauftragten, um die Beschäftigten bei Sicherheits-Verhaltensregeln zu unterstützen.

2. Führen Sie Mitarbeiter/-innenschulungen für Cybersicherheit durch.

Durch gezielte Trainings zum Thema Cybersecurity sollen Beschäftigte sensibilisiert werden, da diese meist im Brennpunkt potenzieller Angriffe stehen. Schwerpunkte dieser Schulungen sollten dabei u.a. auf der Wissensvermittlung liegen, wie man sich vor Cyber-Angriffen schützen und wie optimal mit erkannten Angriffen umgegangen werden kann (siehe zB die Datenbank fit4internet für externe Bildungsangebote).

3. Arbeiten Sie Cybersecurity-Konzepte aus, bei Bedarf gemeinsam mit Experten/-innen, und nutzen Sie bei Bedarf entsprechende Förderungen.

Führen Sie regelmäßig kritische Überprüfungen Ihrer IT-Infrastruktur gemeinsam mit Experten/-innen durch, um mögliche Schwachstellen zu identifizieren und arbeiten Sie gemeinsam Cybersecurity-Konzepte zur Beseitigung von Sicherheitslücken aus. Nutzen Sie dazu auch entsprechende Förderungen (zB im Rahmen von KMU.DIGITAL, IT-Sicherheit für KMU und EPU - WKO.at).

4. Setzen Sie die besten Technologien zur Steigerung der Cybersicherheit ein, etwa durch die Verwendung von Cloud-Services.

Ein adäquater Schutz vor Cyber-Angriffen ist nur möglich, wenn die technischen Schutzmaßnahmen ausgereizt sind und dem aktuellen Stand der Technik entsprechen. Cloud-Services von professionellen IT-Dienstleistungsunternehmen gewährleisten dabei eine optimale und leistungsfähige Absicherung der Geschäftsdaten, die für KMU leistbar ist.

5. Führen Sie Cybersecurity-Notfallsimulationen durch.

Cybersicherheits-Notfallsimulationen können zB von externen Spezialisten/-innen organisiert werden. Diese Simulationen sollten dabei auf die spezifischen Arbeitsabläufe zugeschnitten sein und sich auf Angriffe konzentrieren, die im Arbeitsalltag tatsächlich eintreten könnten. Dadurch verbessert sich der Lernprozess bei den Beschäftigten und sie lernen konkrete Maßnahmen und Verbesserungsmöglichkeiten – zugeschnitten auf ihren jeweiligen Bereich.



New Work & neue Arbeitsformen

1. Loten Sie die betrieblichen Möglichkeiten und Vorteile hinsichtlich New Work aus.

Analysieren und bewerten Sie, für welche Unternehmensbereiche bzw. Tätigkeitsbereiche New Work-Konzepte geeignet sind und für welche nicht. Berücksichtigen Sie bei der Analyse auch konkret, welche New Work-Strukturen (flexible Arbeitszeiten, Remote Work, Desk-Sharing usw.) die Arbeit begünstigen und welche diese eher behindern.

2. Führen Sie einen aktiven Diskurs mit Ihren Beschäftigten hinsichtlich der Wünsche nach neuen Arbeitsformen und der Individualisierung von Arbeitskonzepten.

Beachten Sie, dass sich neue Arbeitsformen (zB flexible Arbeitszeiten, Home Office, Desk-Sharing usw.) auch an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten sollen. Definieren Sie daher gemeinsam mit der Belegschaft, welche Aspekte von New Work umgesetzt werden können bzw. sollen. Wichtig ist es, dabei einen Konsens zu finden: Was benötigt es im Unternehmen, damit eine offene, diskursbereite Unternehmenskultur entstehen kann und für welche Tätigkeiten können dabei New Work-Konzepte eingesetzt werden? Greifen Sie dazu auch bei Bedarf auf Experten/-innen-Know-how zurück, die den Prozess durch entsprechendes Coaching begleiten.

3. Geben Sie Ihren Beschäftigten einen mittel- und langfristigen Ausblick für den Übergang in den Normalbetrieb in einer Post-Corona-Zeit

Die Krise hat gezeigt, dass New Work-Ansätze wie Home Office und flexible Arbeitszeiten erfolgreich und effizient eingesetzt werden können. Eine Post-Corona-Ära bietet dabei die Chance, diese langfristig im Unternehmen zu verankern. Geben Sie ehestmöglich einen Ausblick für den Übergang und auf die geplanten Schritte.

4. Stellen Sie eine digitale individuelle Infrastruktur für New Work bereit und schaffen Sie „Social Areas“ für die Belegschaft.

Um New Work-Konzepte hinsichtlich Remote Work und Home Office erfolgreich zu implementieren, stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten über eine entsprechende digitale Infrastruktur verfügen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, physische Orte für die soziale Interaktion und den informellen Austausch zwischen den Beschäftigten im Unternehmen bereitzustellen, um ein ganzheitliches Umfeld zu schaffen, das das Wohlbefinden und die Gesundheit der Belegschaft fördert.

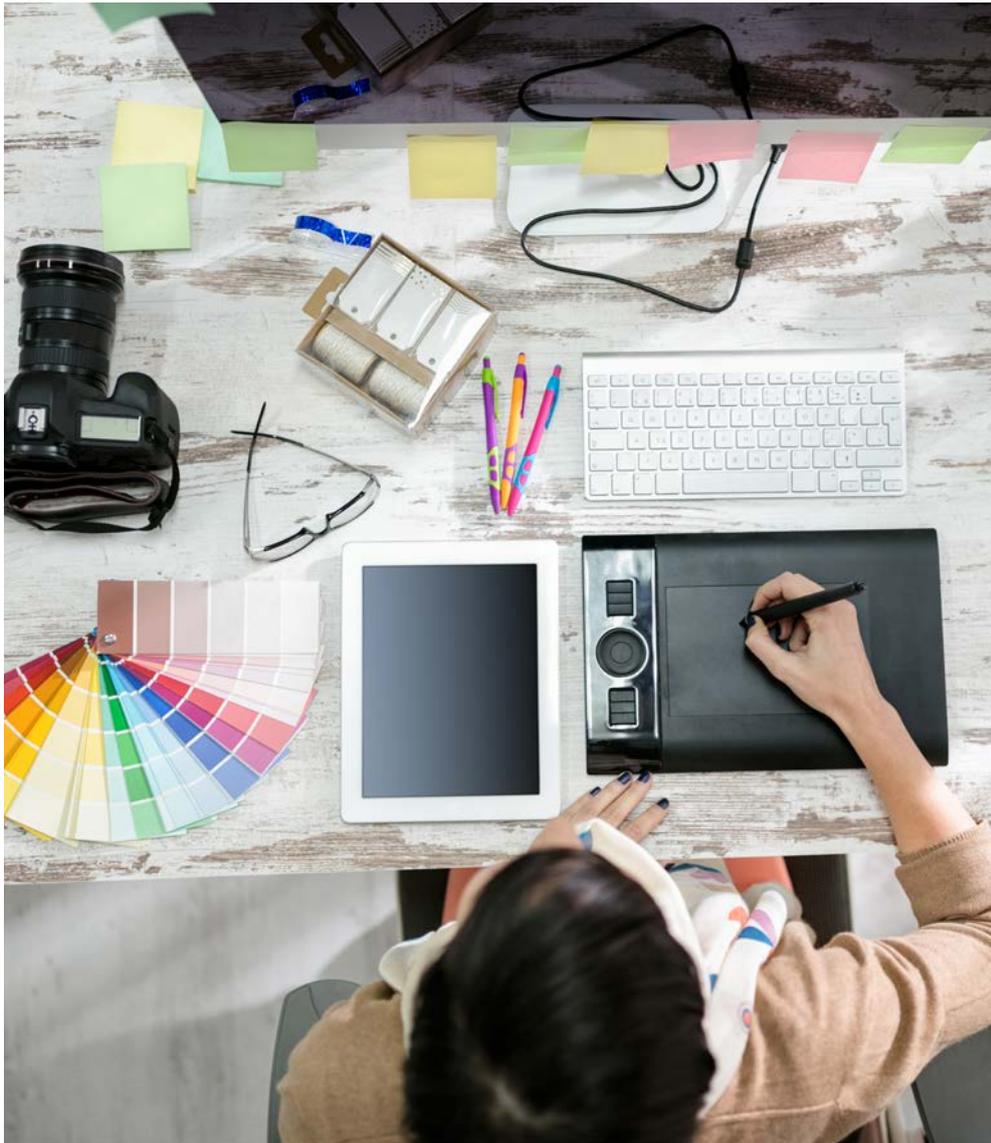
5. Nutzen Sie attraktive Arbeitskonzepte zur Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, um die junge und ältere Generation mit flexiblen Arbeitskonzepten anzusprechen.

Attraktive Arbeitskonzepte bieten Ihnen die Chance, sich als Arbeitgeber von anderen Unternehmen zu differenzieren und die Arbeitgebermarke zu stärken. Gerade die junge Generation fordert flexible Arbeitskonzepte und die Möglichkeit für selbstbestimmtes Arbeiten. Neue attraktive Konzepte können aber auch dazu beitragen, die ältere Generation länger im Unternehmen zu halten (zB als Alternative zur Altersteilzeit).



„Die Corona-Krise bietet die große Chance, bestehende Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen und mit neuen Arbeitsumgebungen sowie mit neuen Formen der Führung und Zusammenarbeit gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Damit legen KMU den Grundbaustein für den Erfolg der Zukunft, der sie gleichzeitig auch widerstandsfähiger bei künftigen disruptiven Ereignissen macht.“

Mag. Christian Vieira dos Santos, SYMBIOS Workspaces GmbH



„New Work-Konzepte wie flexibles, virtuelles Arbeiten und fluide Teams erfordern eine gute Kenntnis der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens der Mitarbeitenden. Nur so können Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sie selbstorganisiert ihre Stärken im Sinne des Unternehmens einbringen können: Nicht einfach, aber wenn es gelingt, erspart sich die Organisation die Reibungsverluste hierarchischer Koordination!“

Prof. Dr. Dietmar Rößl, Vorstand des Instituts für KMU-Management,
Wirtschaftsuniversität Wien



Neue (digitale) Führungskonzepte

1. Seien Sie offen für neue Führungskonzepte.

Um neue Arbeits- und Organisationskonzepte und ergebnisorientiertes Arbeiten der Beschäftigten erfolgreich im Unternehmen umzusetzen, braucht es eine vertrauensbasierte Führung und eine Reduktion der Kontrollfunktion sowie eine klare Rollendefinition der Beschäftigten – unabhängig davon, ob es sich um eine physische oder digitale Umgebung handelt.

2. Nehmen Sie die persönliche Kommunikation mit den Beschäftigten gezielt in das Führungskonzept auf.

Zentrale Aufgabe von Führungskräften zur Realisierung hybrider Arbeitsformen und neuer Arbeitskonzepte ist es, eine Vertrauenskultur zu schaffen, Beschäftigte bei ihren ergebnisorientierten Arbeiten zu unterstützen und individuell auf die Beschäftigten einzugehen. Berücksichtigen Sie dabei auch die unterschiedlichen Bedürfnisse und Hintergründe Ihrer Belegschaft (familiärer Hintergrund, Wohnsituation etc.).

3. Nutzen Sie digitale Meetings auch für den informellen Informationsaustausch unter den Beschäftigten.

Unterstützen Sie die informelle Kommunikation zwischen Ihren Beschäftigten, indem Sie entsprechende digitale Tools und Apps bereitstellen. Diese ermöglichen es der gesamten Belegschaft, auch jenen die zB geringfügig angestellt oder karenziert sind, sich auszutauschen.

4. Entwickeln Sie hybride Arbeitsformen gemeinsam mit den Beschäftigten und ermöglichen diese nachhaltig.

Während der Pandemie und den Lockdowns haben viele Führungskräfte mit neuen Arbeitsformen experimentiert und dazu gelernt. Nutzen Sie diese Erfahrungen, um gemeinsam mit Ihren Beschäftigten hybride Arbeitsformen zu entwickeln, die das Beste aus der physischen und digitalen Welt verbinden. Es gibt keine One-Size-fits-all – finden Sie durch den aktiven Austausch den besten individuellen Mix für Ihr Unternehmen.

5. Legen Sie organisatorische Spielregeln für neue Arbeits- und Organisationskonzepte fest und verschriftlichen Sie diese.

Neue Arbeits- und Organisationskonzepte (zB Remote Work, digitale Teams, flexible Arbeitszeiten, eigenverantwortliches Arbeiten usw.) erfordern klare Spielregeln bzw. Leitlinien für die Belegschaft, etwa was die Kernzeiten der Erreichbarkeit der Beschäftigten betrifft. Gerade in kleineren Betrieben besteht die Chance, einen Vorschlag zu den Spielregeln zu entwickeln, der direkt mit der gesamten Belegschaft zB im Rahmen eines Workshops diskutiert und finalisiert wird. Wie Sie organisatorische Rahmenbedingungen konkret für mobiles Arbeiten entwickeln und nachhaltig im Betrieb verankern können, finden Sie auch im „Leitfaden für die Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und ihre nachhaltige Implementierung“ des BMAFJ (<https://www.bmafj.gv.at/Services/News/Leitfaden-Homeoffice.html>).



„Schlüsselemente neuer Führungskonzepte sind Vertrauen und eine ergebnisorientierte Erwartungshaltung. Wichtig sind dabei eine klare Rollendefinition und die Kommunikation, welche Ergebnisse von den Mitarbeiter/-innen erwartet werden.“

Prof.(FH) Dr. Herbert Gölzner, FH Salzburg



„Wenn Mitarbeitende flexibel, virtuell und ‚von überall‘ arbeiten können, müssen bewusst Kommunikationsräume und Strukturen geschaffen werden, damit eine Bindung zum Unternehmen aufgebaut wird und ein Teamgefühl entstehen kann. Insbesondere das Onboarding muss bewusst gestaltet werden.“

Dr. Barbara Kump, Senior Researcher am Institut für KMU-Management, Wirtschaftsuniversität Wien



Generationenmanagement

- 1. Erfragen Sie die Anforderungen und Wünsche der unterschiedlichen Generationen an den Arbeitsplatz und entwickeln Sie attraktive Konzepte.**
Durch den Generationenwechsel in der Arbeitswelt ist es notwendig, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen zu berücksichtigen. Setzen Sie sich aktiv mit den Anforderungen und Wünschen der jüngeren Generation auseinander und wie Sie diese im Unternehmen berücksichtigen können. Vergessen Sie dabei auch nicht die ältere Generation, da sich auch deren Bedürfnisse ändern können (zB Möglichkeit zu Einzelbüros).
- 2. Führen Sie Mentoring-Konzepte zwischen älteren und jüngeren Generationen ein.**
Mentoring-Konzepte können v.a. die Produktivität und Effizienz im Unternehmen steigern, wichtig dabei ist allerdings, dass das Programm auch von der älteren Generation akzeptiert wird. Dies erfordert viel Verständnis füreinander – insbesondere bei der Veränderung von Prozessen und Abläufen.

3. Planen Sie die Firmenübergabe an die nächste Generation langfristig und bereiten Sie die Rahmenbedingungen für eine optimale Umsetzung dafür vor.

Gerade die Firmenübergabe an die nächste Generation stellt in Familienbetrieben eine Herausforderung dar und benötigt eine sensible Herangehensweise, um eine erfolgreiche Übergabe zu gewährleisten. Planen Sie daher die Firmenübergabe langfristig und bereiten Sie die Rahmenbedingungen für eine optimale Umsetzung frühzeitig vor. Wichtig für einen erfolgreichen Change-Prozess während der Unternehmensübergabe ist auch die frühzeitige Transparenz gegenüber Ihrer Belegschaft, um Unsicherheiten zu minimieren.

4. Positionieren Sie das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber auch für die junge Generation.

Um auch die junge Generation für Ihr Unternehmen zu gewinnen, ist es notwendig, sich als attraktiver Arbeitgeber nach außen zu positionieren, d.h. kommunizieren Sie aktiv, welche Konzepte und Möglichkeiten Sie v.a. den jüngeren Generationen bieten (zB Remote Work, flexible Arbeitszeiten, Mentoring-Programme, Social Benefits usw.). Berücksichtigen beim Employer Branding und dem Recruiting-Prozess selbst auch die Verwendung von Social Media-Kanälen (Instagram, Pinterest), um so gezielt die jüngeren Generationen zu erreichen.

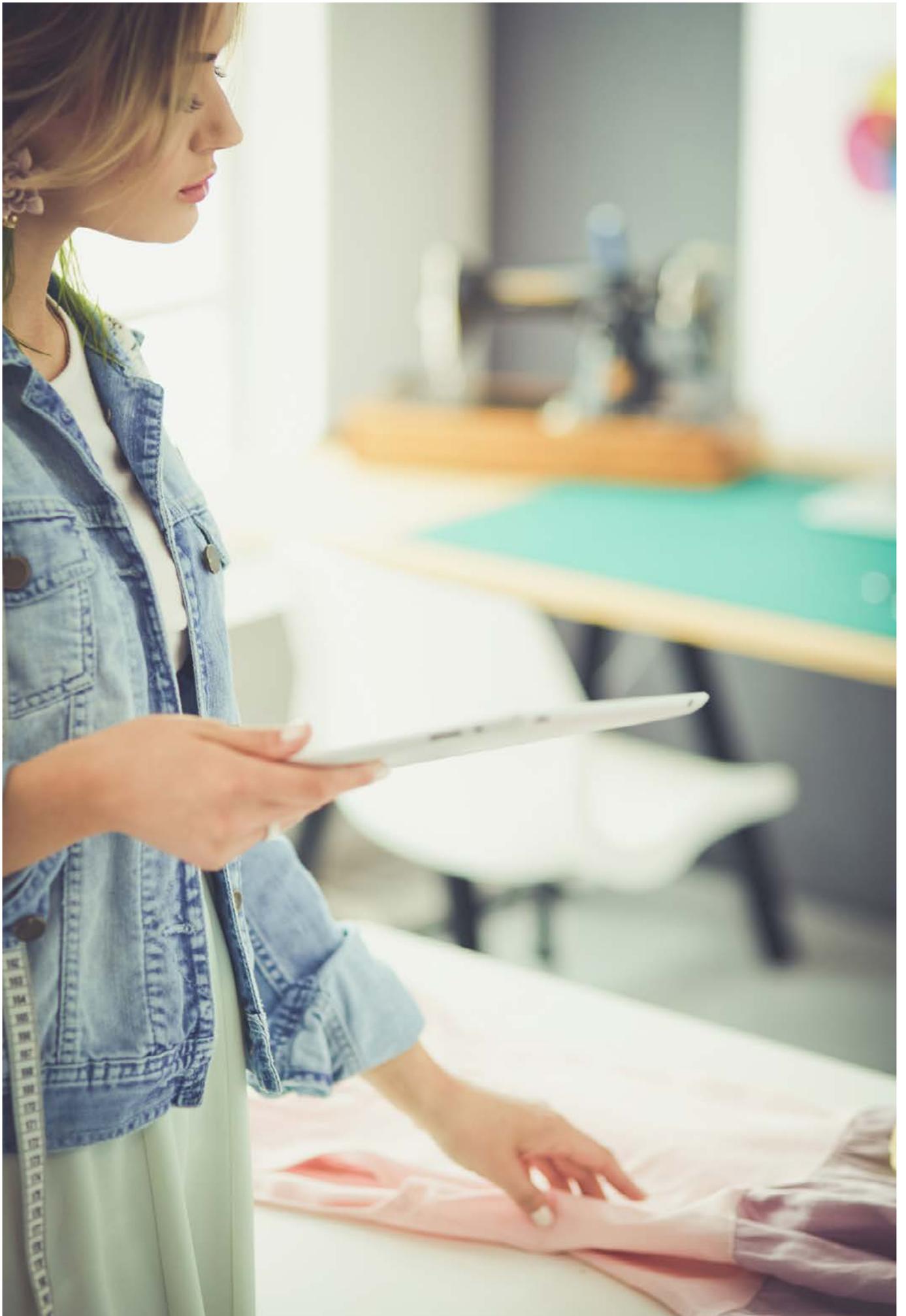
5. Entwickeln Sie aktiv Weiterbildungskonzepte und unterstützen Sie die Qualifizierungsmaßnahmen Ihrer Beschäftigten.

Die Erweiterung und der Ausbau von Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden ist wesentlich, um auf den stetigen Wandel der Arbeitswelt zu reagieren. Entwickeln Sie daher Weiterbildungskonzepte – auch gemeinsam mit der Belegschaft – und fördern Sie die Bereitschaft von Mitarbeitenden zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.



„New Work ist nicht nur etwas für die junge Generation, sondern birgt auch Chancen bei der Unterstützung älterer Fachkräfte, womit Unternehmen länger von deren Expertise und Erfahrung profitieren können.“

MMag. Eva Heckl, KMU Forschung Austria



Exkurs: KMU-Struktur der österreichischen Wirtschaft: IKT-Infrastruktur und Einsatz

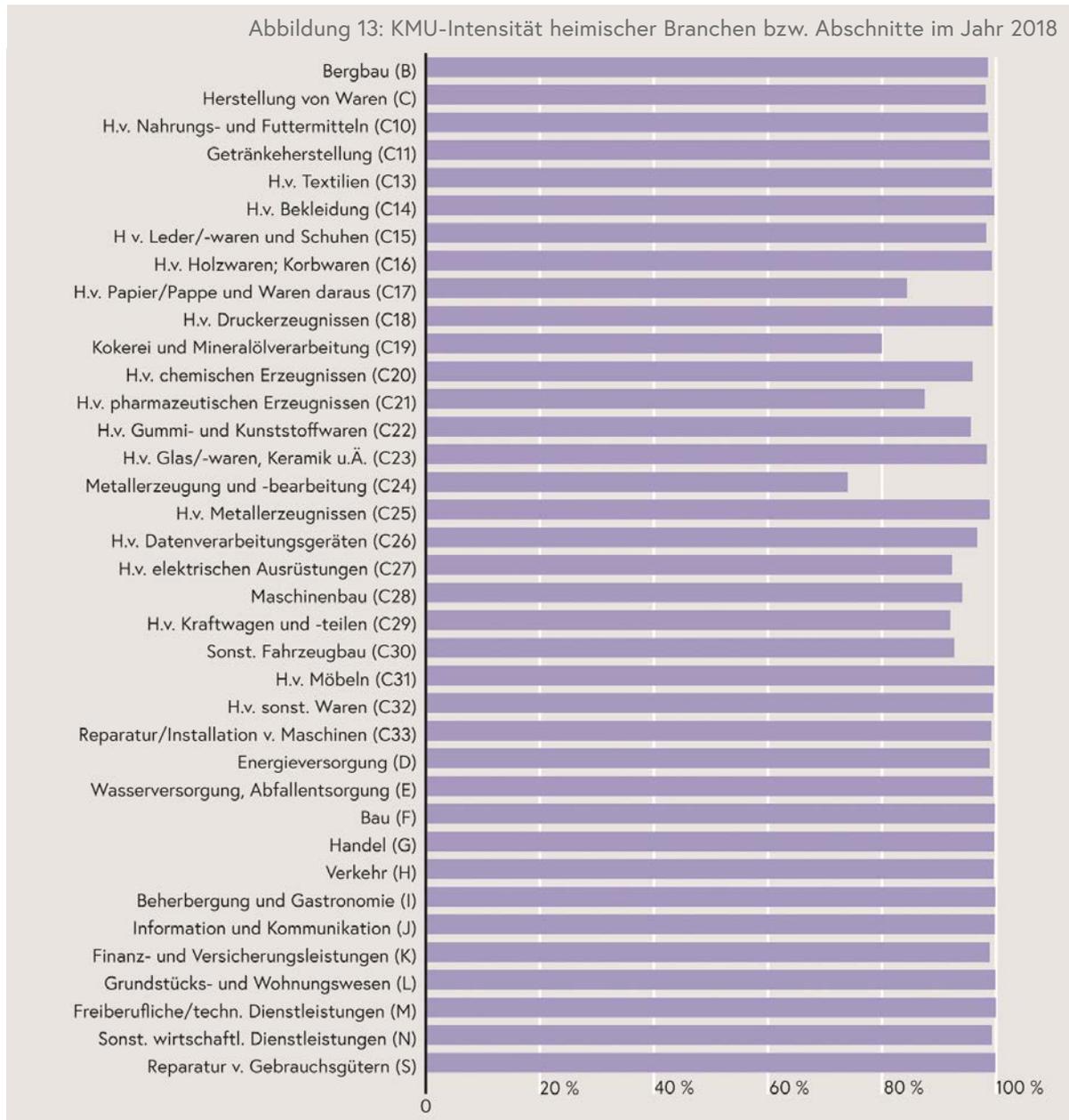
Inhalt dieses Kapitels ist die vergleichende Analyse von IKT-Infrastruktur und Einsatz in Unternehmen in Bezug zur Unternehmensgröße, mit dem Ziel, entsprechende Handlungsoptionen für besonders KMU-intensive Branchen abzuleiten. Die Herstellung von Waren eignet sich dabei aufgrund unterschiedlicher KMU-Intensitäten innerhalb der einzelnen dazugehörigen Branchen besonders für eine vergleichende Betrachtung im Lichte der Unternehmensgröße. Dabei betrachtet die Analyse die Anteile jener Unternehmen, in welchen IKT-Infrastruktur (Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Internetzugang, Website, Cloud Services etc.), E-Commerce sowie digitale Schlüsseltechnologien (Internet of Things, Robotik, Big-Data-Analysen) bereits Anwendung finden.

KMU-Intensität

Auf Basis der letztverfügbaren Daten der Leistungs- und Strukturerhebung (Referenzjahr 2018) der Statistik Austria wird eingangs die heimische KMU-Struktur der marktorientierten Wirtschaft⁴⁴ auf Branchen- bzw. Abschnittsebene dargestellt (vgl. Abbildung 13). Für den Abschnitt der Herstellung von Waren (C) wird zusätzlich eine Auswertung auf Branchenebene (ÖNACE 2-Steller) dargestellt, da jene Branchen bezüglich der KMU-Intensität eine eher heterogene Unternehmensstruktur aufweisen: Die Bandbreite der KMU-Intensität reicht von 74,0 % in der Metallerzeugung und -bearbeitung bis zu 99,7 % in der Herstellung von Bekleidung bzw. der Herstellung von Möbeln.

44 Die marktorientierte Wirtschaft deckt beinahe sämtliche Branchen der heimischen Volkswirtschaft ab, ausgenommen sind u.a. die Landwirtschaft, die öffentliche Verwaltung, das Unterrichtswesen sowie das Gesundheits- und Sozialwesen. Die marktorientierte Wirtschaft umfasst im Jahr 2019 rd. 346.200 KMU, in welchen insgesamt mehr als 2 Mio. Beschäftigte tätig sind. Gemeinsam generierten sie im Jahr 2019 Umsatzerlöse in Höhe von € 514 Mrd. und schufen € 135 Mrd. an Wertschöpfung, vgl. BMDW: KMU im Fokus 2020.

Abbildung 13: KMU-Intensität heimischer Branchen bzw. Abschnitte im Jahr 2018



Quelle: IWI (2020) auf Basis der Leistungs- und Strukturstatistik 2018 der Statistik Austria

Für die (KMU-intensiven) Branchen wird nachfolgend eine Untersuchung über den Einsatz von IKT in den Unternehmen dargelegt. Abschließend zeigt eine Analyse der gesamtwirtschaftlichen Verflechtung der zehn KMU-intensivsten Branchen der Herstellung von Waren die hochgradige Vernetzung der KMU-Landschaft in der heimischen Wirtschaft.

Branchenaggregate im Vergleich:

IKT-Infrastruktur und Einsatz

Die Analyse der IKT-Infrastruktur und deren Einsatz erfolgt auf Basis von Branchenaggregaten (vgl. Abbildung 14) aus dem Bereich der Herstellung von Waren (C), da aufgrund von fehlender Datenlage bzw. Geheimhaltung keine Auswertungen auf Branchenebene möglich sind. Ergänzend zu den vier Branchenaggregaten werden die Vergleichswerte für den produzierenden Bereich⁴⁵ sowie den Dienstleistungssektor⁴⁶ ausgewiesen.

Abbildung 14: Übersicht über die untersuchten Branchenaggregate

Branchenaggregat A Ø KMU-Intensität: 97,3%	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln (C10) Getränkeherstellung (C11) Herstellung von Textilien (C13) Herstellung von Bekleidung (C14) Herstellung von Leder/-waren und Schuhen (C15) Herstellung von Holzwaren; Korbwaren (C16) Herstellung von Papier/Pappe und Waren daraus (C17) Herstellung von Druckerzeugnissen (C18)
Branchenaggregat B Ø KMU-Intensität: 91,5%	Kokerei und Mineralölverarbeitung (C19) Herstellung von chemischen Erzeugnissen (C20) Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen (C21) Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren (C22) Herstellung von Glas/-waren, Keramik u.Ä. (C23)
Branchenaggregat C Ø KMU-Intensität: 86,5%	Metallerzeugung und -bearbeitung (C24) Herstellung von Metallerzeugnissen (C25)
Branchenaggregat D Ø KMU-Intensität: 95,8%	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten (C26) Herstellung von elektrischen Ausrüstungen (C27) Maschinenbau (C28) Herstellung von Kraftwagen und -teilen (C29) Sonst. Fahrzeugbau (C30) Herstellung von Möbeln (C31) Herstellung von sonst. Waren (C32) Reparatur/Installation v. Maschinen (C33)

Quelle: IWI (2020) auf Basis der Leistungs- und Strukturstatistik 2018 sowie der Erhebung über den IKT-Einsatz in Unternehmen 2020 der Statistik Austria

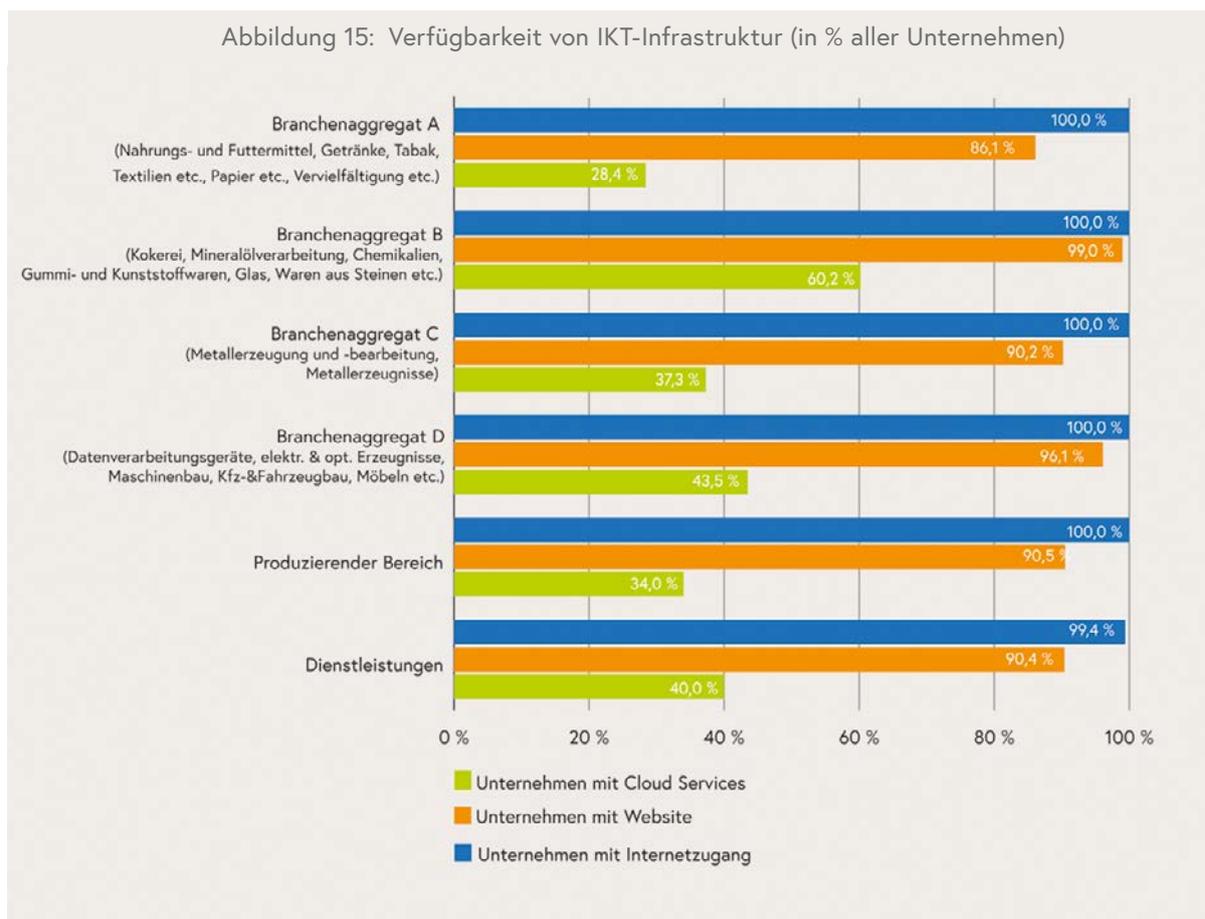
45 Der produzierende Bereich umfasst die Branchen Bergbau (B), Herstellung von Waren (C), Energieversorgung (D), Wasserversorgung, Abfallentsorgung (E) und Bau (F).

46 Der Dienstleistungssektor umfasst die Branchen Handel (G), Verkehr (H), Beherbergung und Gastronomie (I), Information und Kommunikation (J), Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (K), Grundstücks- und Wohnungswesen (L), Freiberufliche/techn. Dienstleistungen (M), Sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen (N), Reparatur v. Gebrauchsgütern

Die in Abbildung 14 erläuterten Branchenaggregate unterscheiden sich hinsichtlich ihrer KMU-Intensität, wodurch gezeigt werden kann, in welchen IKT-Bereichen KMU bereits gut aufgestellt sind, beziehungsweise in welchen Bereichen Aufholbedarf, besonders im Vergleich zu Großunternehmen, welche oft zu den wichtigsten Kunden zählen, besteht. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass innerhalb eines Aggregates durchaus sehr unterschiedliche KMU-Intensitäten gegeben sind, weshalb von einer Interpretation dieser Ergebnisse auf Einzelbranchenebene Abstand genommen werden sollte.

Basale digitale Infrastruktur

Internetzugang, das Vorhandensein einer Website sowie die Nutzung von Cloud Services⁴⁷ stellen grundlegende digitale Infrastruktureinheiten eines Betriebes dar. Allen voran der Internetzugang ist Grundvoraussetzung für sämtliche digitale Aktivitäten und Interaktionen ebenso wie die Website, welche den wichtigsten Kommunikationskanal nach innen und nach außen darstellt. Cloud Services sind noch nicht vergleichbar verbreitet, gewinnen aber rasant an Bedeutung und bilden immer öfter einen weiteren fundamentalen Baustein des digitalisierten Betriebs.



⁴⁷ Unter Cloud Services versteht man kostenpflichtige, von Service Providern über Internet bereitgestellte IKT-Dienste wie Speicherplatz, Software oder Rechenkapazität.

Wie in Abbildung 15 deutlich zu erkennen, ist der Internetzugang sowohl im produzierenden Bereich als auch in jedem der betrachteten Branchenaggregate vollständig gegeben. Im produzierenden Bereich gesamt verfügen 9 von 10 Unternehmen über eine Website, doch nicht in jedem Branchenaggregat ist eine Website derart häufig vorhanden. So verfügen Unternehmen im Branchenaggregat A nur zu 86,1 % über eine Website, während es im ähnlich KMU-intensiven Branchenaggregat D deutlich mehr sind. Damit liegt nahe, dass der Einfluss der jeweiligen Branchen und Produkte Hauptfaktoren für das Vorhandensein einer Website darstellen, ungeachtet der KMU-Intensität.

Auch bei Cloud Services zeigen sich Unterschiede entlang der Branchen und Produkte, aber auch der Unternehmensgröße. So zeigt sich das Branchenaggregat B, welches durch eine höhere Anzahl an Großunternehmen charakterisiert ist, als Vorreiter im Bereich Cloud Services, mit einer Nutzung bei 60,2 % aller dazugehörigen Unternehmen. Dennoch zeigt sich auch im Branchenaggregat B eine überdurchschnittlich hohe Nutzung dieser Technologie, trotz höherer KMU-Intensität. Das KMU-intensivste Branchenaggregat A zeigt erneut die geringste Verbreitung und Aufholbedarf, um zum Durchschnitt des produzierenden Bereichs aufzuschließen. Damit zeigt sich erneut der zusätzliche Einfluss der Geschäftsfelder auf die Integration basaler digitaler Infrastruktur vor der KMU-Intensität.

E-Commerce

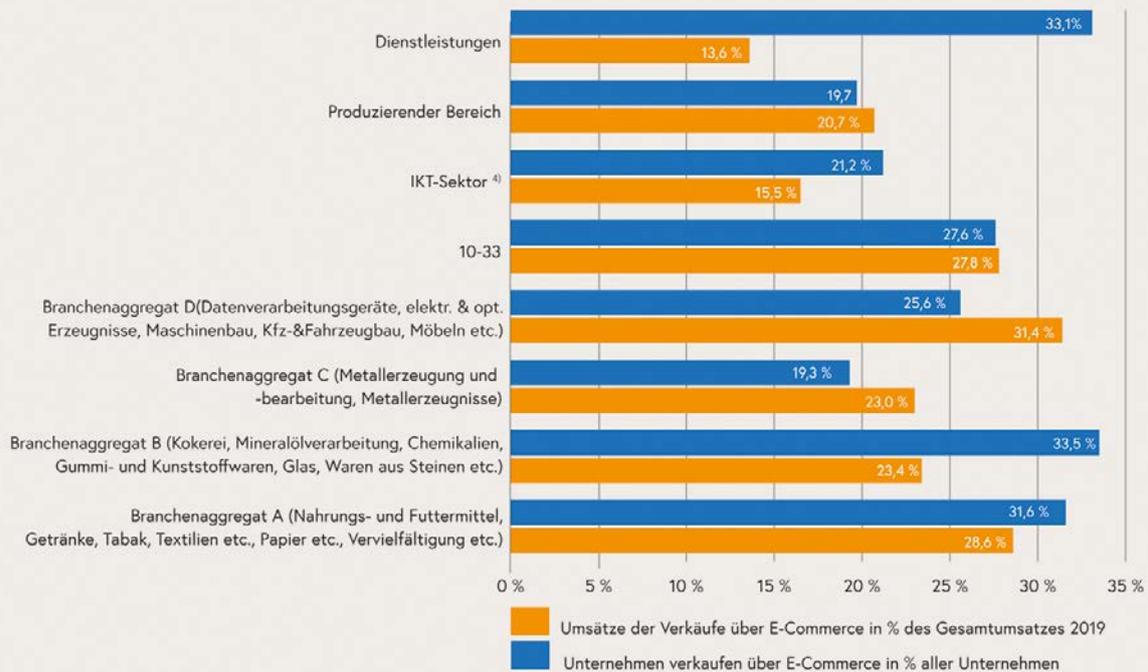
Der Onlinehandel / E-Commerce nimmt weltweit seit Jahren stetig zu und löst, nicht zuletzt deutlich beschleunigt durch die COVID-19-Pandemie, den stationären Handel zunehmend ab, sowohl zwischen Unternehmen (B2B), aber v.a. bei den Endkonsumenten (B2C). Dadurch verstärkt sich zum einen der Konkurrenzdruck auf heimische Unternehmen im internationalen Wirtschaftsgeflecht, zum anderen bieten sich aber Chancen für das Erschließen neuer Absatzmärkte. Die Verkäufe erfolgen in aller Regel entweder über Websites, Apps sowie Online-Marktplätze oder EDI-basierte Systeme⁴⁸.

Mit Ausnahme des Branchenaggregats C liegt der Anteil von Unternehmen, welche E-Commerce als Verkaufszweig nutzen, bei allen betrachteten Branchenaggregaten über dem Durchschnitt des produzierenden Bereichs von 19,7 %. Websites, Apps sowie Online-Marktplätze werden im Durchschnitt häufiger eingesetzt (13,8 %)⁴⁹ als EDI-basierte Systeme (7,7 %). Im Falle des Anteils von E-Commerce Verkäufen an den Gesamtumsätzen liegen sogar sämtliche aggregierte Branchen über dem Durchschnitt von 20,7 %.

48 EDI (electronic data interchange) nennt man den elektronischen Datenaustausch zwischen zwei betriebswirtschaftlich unabhängig voneinander agierenden Entities, wie beispielsweise zwei Unternehmen. Häufig wird EDI eingesetzt, um Prozesse zu digitalisieren, die traditionell zuvor auf Papier abgebildet wurden. Das sind zum Beispiel Bestellungen, Bestellbestätigungen, Lieferscheine und Rechnungen. <https://www.mittelstand-heute.com/artikel/was-ist-edi>

49 Anm.: Da auch Mehrfachnutzungen möglich sind, übersteigt die Summe der Teilbereiche u.U. den Wert des Gesamtdurchschnittes und gibt Hinweis darauf, wie häufig eine Mehrfachnutzung auftritt.

Abbildung 16: Anteil Unternehmen mit Verkauf über E-Commerce sowie E-Commerce Umsatzanteile



Anm.: Unter E-Commerce sind Verkäufe über Websites, Apps oder Online-Marktplätze sowie über EDI-basierte Systeme oder über andere Formen der elektronischen Datenübertragung (z.B. XML, EDIFACT; ausgenommen E-Mails) zusammengefasst.

Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Erhebung über den IKT-Einsatz in Unternehmen 2020.

Den höchsten Beitrag von E-Commerce am Gesamtumsatz findet man im Branchenaggregat D, in welchem 31,4 % des Gesamtumsatzes durch Onlinehandel generiert wird. Das ebenso besonders KMU-intensive Branchenaggregat A schneidet ähnlich gut ab und zeigt zeitgleich die höchste Mehrfachnutzung von sowohl Websites, Apps sowie Online-Marktplätze, als auch EDI-basierten Systemen. Generell ist zu erkennen, dass in jenen Aggregaten, in welchen der E-Commerce Anteil am Gesamtumsatz besonders hoch ist, auch eine breite Nutzung verschiedenster E-Commerce Verkaufskanäle stattfindet. Weiter zu sehen ist, dass die Bedeutung von E-Commerce am Gesamtumsatz in beiden kleineren strukturierten Aggregaten höher liegt als für größere Unternehmen und E-Commerce damit einen gerade für KMU wichtigen und zu forcierenden Verkaufskanal darstellt.

Digitale Schlüsseltechnologien

Die digitale Vernetzung von Geräten (Internet of Things, IoT), der Einsatz von Robotik und die Durchführung von Big-Data-Analysen⁵⁰ stellen digitale Schlüsseltechnologien dar, deren Integration in bestehende Strukturen und Prozesse entscheidende Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Die erfolgreiche Nutzung dieser Technologie ist daher zukünftig elementarer Bestandteil zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit heimischer Betriebe, stellen aber v.a. KMU aufgrund eines zumeist hohen Investitionsbedarfs vor Herausforderungen.

Vernetzung von Geräten (IoT)

Die Vernetzung von Geräten bietet innerbetrieblich aber auch entlang der Lieferkette erhebliche Potenziale zur Effizienzsteigerung. Dabei reicht der Einsatz von Energiemanagement, über Transport und Wartung, Produktion und Logistik, bis hin zu Kundenservice und weiteren anderen Bereichen. Im produzierenden Bereich sind im Durchschnitt bei 34,4 % der Unternehmen die Geräte vernetzt, wobei dies vorrangig in den Bereichen Energiemanagement (21,4 %)⁵¹ sowie Transport und Wartung (13,3 %) geschieht und die Vernetzung immer mehr als nur einen Bereich betrifft.

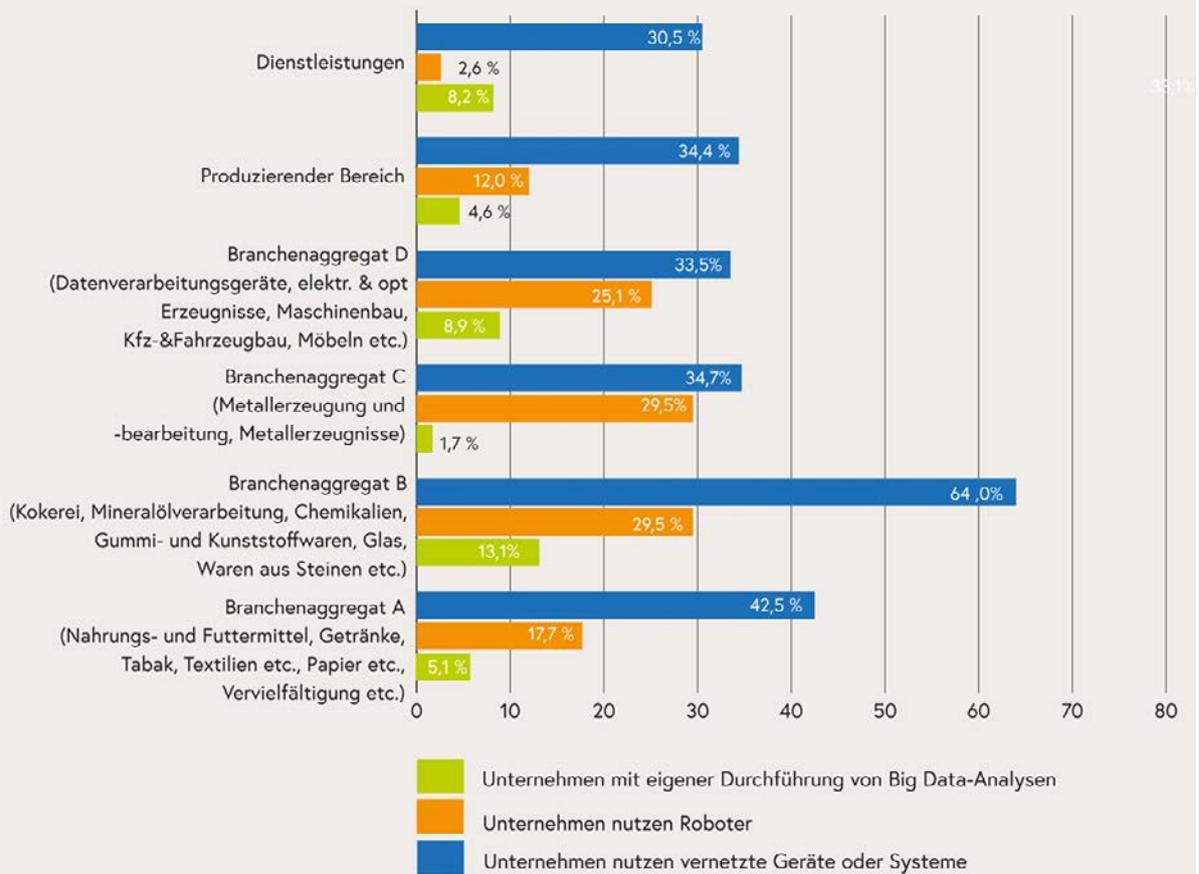
Innerhalb der Herstellung von Waren ist die Vernetzung erneut im Branchenaggregat B weit fortgeschritten, welches durch eine höhere Anzahl von Großunternehmen charakterisiert ist. Mehr als die Hälfte (64,0 %) der Unternehmen und damit beinahe doppelt so viele wie im Durchschnitt des produzierenden Bereiches geben an, ihre Geräte digital vernetzt zu haben. Hier spielt der Bereich des Energiemanagements die bedeutendste Rolle (37,3 %), Produktion und Logistik (28,1 %) ebenso wie Transport und Wartung (23,5 %) sind weitere wichtige Bereiche und hier so häufig wie in keinem anderen Branchenaggregat.

In den KMU-intensiveren Branchenaggregaten A sowie D steht die Vernetzung von Geräten im Bereich Kundenservice vermehrt im Fokus. Im Branchenaggregat D besteht eine Diskrepanz zwischen der eigenen Vernetzung und jener wichtiger Großunternehmen auf Kundenseite, wodurch langfristig Nachteile bei Kundenakquise und -bindung schlagend werden können.

50 Unter Big-Data-Analyse bezeichnet man Konzepte, Verfahren oder Softwareanwendungen, mit deren Hilfe die schnell wachsenden und vielfältigen Datenmengen aus unternehmenseigenen oder externen Datenquellen analysiert werden.; Smarte Geräte oder Systeme können Daten sammeln oder untereinander austauschen und über Internet überwacht oder gesteuert werden.

51 Anm.: Da auch Mehrfachnutzungen möglich sind, übersteigt die Summe der Teilbereiche u.U. den Wert des Gesamtdurchschnittes und gibt Hinweis darauf, wie häufig eine Mehrfachnutzung auftritt.

Abbildung 17: Anteile von Unternehmen mit Nutzung der jeweiligen digitalen Schlüsseltechnologie



Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Erhebung über den IKT-Einsatz in Unternehmen 2020.

Einsatz von (Industrie- und Service-)Robotern

Die Robotik brachte entscheidende Effizienz- und Produktivitätssteigerungen durch eine fortgeschrittene Automatisierung der Prozesse. Dabei kann in der Regel je nach Einsatzgebiet grundlegend zwischen Industrie- und Servicerobotern unterschieden werden, wobei erstere im produzierenden Bereich wie auch in der Herstellung von Waren dominieren. Der Anteil an Servicerobotern ist im Branchenaggregat B, und damit tendenziell bei größeren Unternehmen, mit 7,8 % jedoch deutlich höher als in sämtlichen anderen Branchenaggregaten.

In allen Branchen liegt der Anteil von Unternehmen, welche Roboter nutzen, über dem Durchschnitt des produzierenden Bereichs von 12,0 %. Der Anteil ist jedoch merklich geringer bei den KMU-intensiveren aggregierten Branchen A (17,7 %) und D (25,1 %), als bei den im Durchschnitt größer strukturierten Branchenaggregaten B und C (jeweils 29,5 %). Großunternehmen fällt es demnach leichter die Automatisierung ihrer Prozesse mittels Einsatz von Industrierobotern voranzutreiben. KMU hingegen stehen eher vor größeren Herausforderungen aufgrund des erhöhten Investitionsaufwandes für die Maschinen

selbst, aber auch Kompetenzen für die vorgelagerte Planung, Analyse und Identifikation von Automatisierungspotentialen innerhalb ihrer Prozesse. Demnach sind KMU häufig von den Kompetenzen von Dritten abhängig, um ihre eigenen Prozesse zu automatisieren. Unternehmenskooperationen und gemeinsame Projekte mit Herstellern von Industrierobotersystem können helfen, diese Kompetenzen zu stärken und zu den Großunternehmen aufzuschließen.

Durchführung von Big-Data-Analysen

Mittels einer Big-Data-Analyse ist es möglich, die schnell wachsenden und vielfältigen Datenmengen aus unternehmenseigenen oder externen Datenquellen zu analysieren, um damit ein besseres Verständnis für den Markt und den darin wirkenden Faktoren zu erreichen. In Anbetracht dessen stellen auch Big-Data-Analysen eine digitale Schlüsseltechnologie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dar. Die Analysebereiche reichen dabei von Daten aus Social Media-Plattformen, über unternehmenseigene Daten von Smart Devices und Sensoren bis hin zu geografischen und anderen Datenquellen.

Im Allgemeinen finden Big-Data-Analysen häufiger Anwendung im Bereich der Dienstleistungen, der Anteil von durchführenden Unternehmen im produzierenden Bereich liegt bei 4,6 %, verglichen mit 8,2 % bei Dienstleistungen. Innerhalb der untersuchten Branchenaggregate finden sich aber zum Teil deutlich höhere Anteile, allen voran im Branchenaggregat B, in welchem bereits 13,1 % der Unternehmen auf Big-Data-Analysen zurückgreifen. Innerhalb dieses Branchenaggregates ist auch die Vielfalt an Analysebereichen besonders hoch und Social-Media Daten werden hier ebenso häufig (5,3 %) analysiert, wie dies bei Dienstleistern der Fall ist. Damit unterscheidet sich das Branchenaggregat deutlich von den übrigen, in welchen unternehmenseigene Smart Device-Daten oder andere Datenquellen öfter Gegenstand von Big-Data-Analysen sind als jene von Social-Media Plattformen.

Im Vergleich der KMU-intensiveren aggregierten Branchen sind Big-Data-Analysen häufiger bei D zu finden als bei A, v.a. im Analysebereich Smart Devices und Sensoren ist der Unterschied besonders stark ausgeprägt. Es ist zu vermuten, dass dieser Umstand der Tatsache geschuldet ist, dass sich im Branchenaggregat D unter anderem die Branchen Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten u.ä. befinden, deren Geschäftsfelder explizit mit Smart Devices und Sensoren in Verbindung stehen.

Damit zeigt sich im Falle der Big-Data Analysen, dass Großunternehmen in der Regel häufiger und versatiler von diesen Gebrauch machen, als dies bei KMU der Fall ist. Gerade im Bereich Social-Media besteht Aufholbedarf und werden Wertschöpfungspotentiale noch nicht wahrgenommen. Ein forcierter Einsatz dieser Schlüsseltechnologien kann demnach helfen, sich von seinen Mitbewerbern abzuheben.

Gesamtwirtschaftliche Verflechtung

KMU-intensiver Branchen

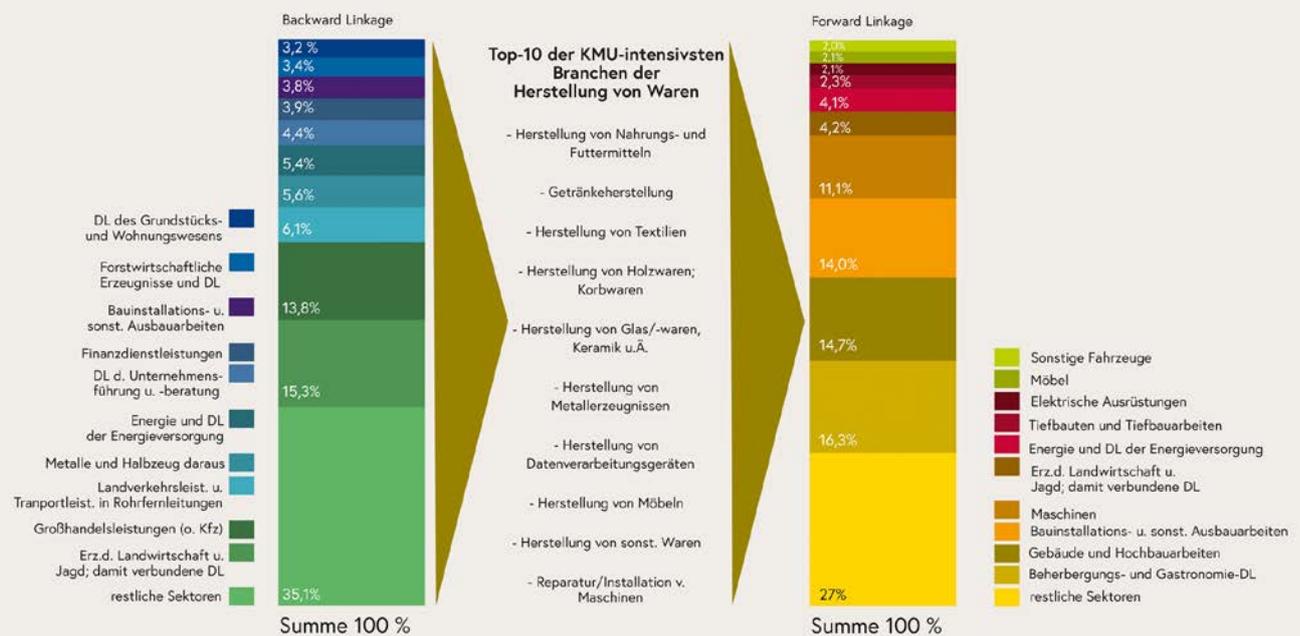
Mittels einer makroökonomischen Input-Output-Betrachtung wird die Verflechtung der heimischen KMU-Landschaft (anhand der zehn KMU-intensivsten Branchen der Herstellung von Waren) in der österreichischen Volkswirtschaft dargestellt. Bei der Analyse der Wertschöpfungskette können vor- und nachgelagerte Bereiche der gewählten KMU-intensiven Branchen ausgewiesen werden.

Auf vorgelagerter Ebene profitieren insb. Zulieferer aus der Landwirtschaft, von hier stammen 15,3 % der Vorleistungen für die ausgewählten zehn KMU Branchen. Neben dem Großhandel (13,8 %) und Transport (6,1 %) stammt eine Vielzahl von Vorprodukten aus der Metallerzeugung und -bearbeitung (5,6 %), eine Branche, die durch viele Großunternehmen und Leitbetriebe gekennzeichnet ist.

Die Produkte von KMU werden von Unternehmen vieler Branchen in deren Produktionsprozessen eingesetzt. Auf nachgelagerter Ebene ist v.a. die Bauwirtschaft unmittelbarer Abnehmer von Produkten der zehn KMU-intensiven Branchen der Herstellung von Waren. In Summe fließt rd. ein Drittel der Güter (32,8 %) zur weiteren Verwendung in den Bau. Ebenso zu essentiellen Abnehmern zählen u.a. der Maschinenbau (11,1 %) und die Herstellung von Elektrischen Ausrüstungen (2,1 %), zwei der größten heimischen Branchen mit einer Vielzahl von Leitbetrieben. Zusätzlich sind diese Branchen durch eine überdurchschnittlich hohe Integration von digitalen Schlüsseltechnologien, wie dem Einsatz von Industrierobotern und Big-Data-Analysen von vorrangig Smart Devices und Sensoren in deren Prozesse sowie einem hohen Anteil von E-Commerce am Gesamtumsatz gekennzeichnet.

Mehr als ein Viertel der Produkte fließt in Güter außerhalb der Top-10-Abnehmer, das unterstreicht den hohen Vernetzungsgrad der KMU-intensiven Branchen in der österreichischen Volkswirtschaft.

Abbildung 18: Zulieferer und Abnehmer der KMU-intensivsten Branchen der Herstellung von Waren



Anm.: Die Anteile geben an, wie sich die Güter aus den zehn KMU-intensiven Branchen auf unmittelbare vor-bzw. nachgelagerte Güter verteilen. Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: IWI (2020) auf Basis Input-Output-Tabellen 2016 der Statistik Austria

Die heimischen KMU stellen im gesamtwirtschaftlichen Gefüge einen vernetzten Faktor dar und sind mit einer Vielzahl von anderen Branchen verbunden. Über die Wertschöpfungskette entsteht somit ein komplexes Verflechtungsmuster zwischen Unternehmensgruppen jeglicher Größe. In der österreichischen Volkswirtschaft wäre die Produktionsleistung von Großunternehmen und Leitbetrieben kaum möglich, gäbe es nicht ausgeprägte Geschäftsbeziehungen mit KMU. Um diese Beziehungen aufrecht zu erhalten bzw. zu intensivieren, bedarf es auch einer umfangreichen Integration von IKT-Infrastruktur, damit die KMU mit Großunternehmen bzw. Leitbetrieben Schritt halten können, welche sich v.a. im Branchenaggregat B durch eine Vorreiterrolle in sämtlichen digitalen Schlüsseltechnologien auszeichnen. Um hier weiter wettbewerbsfähig und als Zulieferer interessant zu bleiben, ist ein Ausbau in diese Technologien daher entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der hochvernetzten KMU.

Handlungsstrategien für KMU zu IKT- Infrastruktur und Einsatz

1. Spezialisieren und erarbeiten Sie gemeinsame Systemplattformen in Kooperation mit Ihren Kunden

Insbesondere in Großunternehmen bzw. größer strukturierten Branchen sind Technologien zur Automatisierung, Konnektivität und Datenanalyse bereits weiter fortgeschritten. Dies stellt KMU als Zulieferer vor die Herausforderung, ihre Prozesse durch entsprechende Investitionen interaktionsfähig zu halten. Eine Spezialisierung und Erarbeitung von gemeinsamen Systemplattformen in Kooperation mit den Kunden können dieses Risiko minimieren.

2. Gehen Sie unternehmensübergreifende Kooperationen ein und nutzen Sie die nationale Förderlandschaft, um den notwendigen Investitionsaufwand zu minimieren.

Gerade im Bereich der Hardware sind diese Investitionen häufig durch ein hohes Investitionsvolumen gekennzeichnet. Der Erwerb von Industrierobotern kann zum Beispiel eine Markteintrittsbarriere darstellen. Nutzen Sie daher bestehende Förderungen und unternehmensübergreifende Kooperationen, um den notwendigen Investitionsaufwand zu minimieren.

3. Bauen Sie bestehende E-Commerce-Möglichkeiten weiter aus, um durch eine breitere internationale Bearbeitung des Marktes das Risiko von kollabierenden Lieferketten für KMU zu minimieren und neue Kundengruppen anzusprechen.

Nicht zuletzt durch die COVID-19-Pandemie bildet E-Commerce einen wichtigen Faktor für Wettbewerbserfolg und Resilienz. Der Ausbau von E-Commerce bietet eine Möglichkeit, durch die breitere internationale Bearbeitung des Marktes einerseits das Risiko kollabierender Lieferketten für KMU zu minimieren, andererseits neue Kundengruppen bzw. Märkte anzusprechen.

4. Nutzen Sie verstärkt Big Data-Analysen von Social Media-Plattformen, um zB Märkte und Kundenverhalten untersuchen zu können.

Eine Auswertung von Daten aus Social Media-Plattformen kann wichtige Erkenntnisse für Marktpositionierung und strategische Ausrichtungen von KMU liefern, da sie Erkenntnisse über die Wünsche potenzieller und bestehender Kunden liefert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: COVID-19 als Treiber neuer Arbeits- und Organisationskonzepte in KMU.....	8
Abbildung 2: Auswirkungen erfolgreicher Digitalisierungsstrategien im Lockdown.....	11
Abbildung 3: Beispiele für Digitalisierungsmaßnahmen, die insbesondere in KMU große Wirkungen erzielen können.....	12
Abbildung 4: Chancen digitaler Plattformen für KMU	19
Abbildung 5: Zusätzliche Maßnahmen im Bereich der Daten- und Informationssicherheit zur Bewältigung der neuen Arbeitsbedingungen aufgrund von COVID-19	27
Abbildung 6: Vier essentielle Felder der New Work	29
Abbildung 7: Motive für die Implementierung einer modernen Arbeitszeitgestaltung	32
Abbildung 8: Effekte von flexiblen Arbeitszeitkonzepten	35
Abbildung 9: Zunahme von New Work-Aspekten in der COVID-19-Pandemie.....	37
Abbildung 10: Vergleich zwischen geführten und selbstorganisierten Teams	42
Abbildung 11: Tipps für Remote Leadership	44
Abbildung 12: Übersicht über die verschiedenen Generationen	47
Abbildung 13: KMU-Intensität heimischer Branchen bzw. Abschnitte im Jahr 2018.....	68
Abbildung 14: Übersicht über die untersuchten Branchenaggregate	69
Abbildung 15: Verfügbarkeit von IKT-Infrastruktur (in % aller Unternehmen)	70
Abbildung 16: Anteil Unternehmen mit Verkauf über E-Commerce sowie E-Commerce Umsatzanteile ...	72
Abbildung 17: Anteile von Unternehmen mit Nutzung der jeweiligen digitalen Schlüsseltechnologie.....	74
Abbildung 18: Zulieferer und Abnehmer der KMU-intensivsten Branchen der Herstellung von Waren	77

Literaturverzeichnis

- Accenture. (2020). Digitalisierung - Konjunkturmotor in der Krise.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). Smart Working: Work Flexibility without Constraints.
- Appdynamics. (2020). Agents of Transformation Report 2020. How Agents of Transformation are leading their organizations through the COVID-19 pandemic.
- Arthur D. Little. (2020). Digitalisierung als Treiber zur Stärkung der Krisenfestigkeit Österreichs in Pandemien.
- BCG. (2020). Remote Working and the Platform of the Future.
- Begleitforschung Mittelstand-Digital. (2019). Digitale Plattformen als Chance für den Mittelstand.
- Bertelsmann Stiftung. (2020). New Work: Potenziale nutzen - Stolpersteine vermeiden.
- bitkom. (2020). Digitale Plattformen.
- Bömelburg, H., Hünig, J., Kunze, F., Wilhelmi, U., Mathes, T., Thunig, C. (2020). Neues Arbeiten in Deutschland
- DELL Technologies. (2020). Digital Transformation Index 2020.
- Deloitte. (2020). COVID-19 Beschleunigung der Digitalisierung zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit.
- Deloitte. (2020). Cyber Security Report Österreich 2020.
- Deloitte. (2020). Der zweite Frühling für den Maschinenbau. Servicedigitalisierung als Wachstumstreiber.
- Deloitte. (2020). The 2020 Deloitte Millennial Survey. Austria.
- Deloitte. (2020). Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert. Flexible Working Studie 2020.
- ECSO. (2020). ECSO Barometer 2020: "Cybersecurity in light of COVID-19".
- Flüter-Hoffmann, C., Hammermann, A., Stettes, O., & IW Köln. (2019). Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen.
- Fraunhofer IAO. (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle.
- Fust, A., Graf, A., Züger, T., Brunner, C., & Baghdassarian, M. (2020). Ein Leitfaden für die Digitalisierung in KMU.
- Hays. (2020). Anpassung an eine neue Normalität.
- Hille, A., Roos, B., Seiler Zimmermann, Y., & Wanzenried, G. (2019). Generationenmanagement Studie. Arbeitsmarktfähigkeit im Alter, Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen Generationen. Teil 1 - KMU.
- IDG Research. (2018). Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2018.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2019). Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken.

International Workplace Group. (2018). The Workspace Revolution: Reaching the Tipping Point.

KPMG. (2019). Future of HR 2020: Which path are you taking?

Manpower Group. (2019). Roboter sucht Mensch.

Mind Digital. (2018). Digitale Dividende im Mittelstand.

Müller, J., Lassnig, M., & Klieber, K. (2020). Digitale Geschäftsmodelle und Smart Services.

OECD. (2020). Coronavirus (COVID-19): SME policy responses.

OECD. (2020). Digital Economy Outlook 2020.

OECD. (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce.

OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs.

Plattform Industrie 4.0 Deutschland. (2020). Thesenpapier Corona und die Folgen.

pwc. (2019). People-Management 2025. Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen.

pwc. (2020). NextGens in Familienunternehmen: Ambitioniert, motiviert und qualifiziert.

Statistik Austria (2020). Leistungs- und Strukturstatistik 2018

Statistik Austria (2020). Erhebung über den IKT-Einsatz in Unternehmen 2020

Staufen. (2020). Digitalisierung 2020.

Telekom. (2019). Digitalisierungsindex Mittelstand 2019/2020. Der Digitale Status Quo des deutschen Mittelstands.

Telekom. (2020). Digitalisierungsindex Mittelstand 2020/2021. Der digitale Status quo des deutschen Mittelstands.

UNODC. (2020). Cybercrime and COVID-19: Risks and Responses.

Warhurst, C. (2019). The Digitalisation of Future Work and Employment. Possible impact and policy responses. European Commission.

WEF. (2020). Cybersecurity Leadership Principles. Lessons learnt during the COVID-19 pandemic to prepare for the new normal.

Weitzel, T., Maier, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J., & Laumer, S. (2020). Generation Z - die Arbeitnehmer von morgen.

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflüger, K., Oehlhorn, C., & Wirth, J. (2020). Employer Branding.

Internetquellen

adigiconsult GmbH, Übersicht der verschiedenen Generationen (Stand 2020), abgerufen am 15.3.2021, <https://www.adigiconsult.ch/wp-content/uploads/Zielgruppen-segmentierung-1.png>.

Alvik, A., Hybrid Workplace – Der moderne Arbeitsplatz der Zukunft, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.bechtle.com/news/bechtle-blog/it-loesungen/modern-workplace/hybrid-workplace-der-moderne-arbeitsplatz-der-zukunft>.

Avantgarde Experts, Führen auf Distanz: Was du zu Remote Leadership wissen musst, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/remote-leadership/>.

Bohn F., COVID-19-Pandemie stärkt New Work, abgerufen am 23.2.2021, <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/artikel/titel-newwork-studie.html>.

BCG, Hybrid Work is the New Remote Work, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models>.

Burghardt, S., Weiterbildung im Betrieb – Muss sich etwas ändern für Generation Y?, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.coursepath.de/weiterbildung-mit-generation-y>.

Convery-Pelletier, A., The Future of Work: The Hybrid Workforce, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/11/11/the-future-of-work-the-hybrid-workforce/?sh=39b6329f362a>.

Domenig, H. J., Die Wertsteigerungsfaktoren unter der Lupe, abgerufen am 26.2.2021, <https://helpy.ch/blog/hansjuergdomenig/die-wertsteigerungsfaktoren-unter-der-lupe-6-digitalisierung-und-automatisierung/>.

EY, Wie digital sind Österreichs Unternehmen?, abgerufen am 22.2.2021, https://www.ey.com/de_at/unlocking-ambitions-of-private-businesses-and-their-owners/wie-digital-sind-oesterreichs-unternehmen.

Friedrich, J., Unternehmensnachfolge als Chance zur Digitalisierung nutzen, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.onpulsion.de/54510/unternehmensnachfolge-als-chance-zur-digitalisierung/>.

Gibbs, R., How to Embrace the Challenges of a Multigenerational Workplace, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/03/how-to-embrace-the-challenges-of-a-multigenerational-workplace/?sh=af07559552cd>.

Hanisch, S., Fahning, F., Wie die Generation Z die Arbeitswelt von morgen verändert, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.zukunftderarbeit.de/2020/09/08/wie-die-generation-z-die-arbeitswelt-von-morgen-veraendert/>.

Kapitalmarkt Blog, New Work: Wie KMU die Arbeitswelt nach der Corona-Krise mitgestalten, abgerufen am 26.2.2021, <https://kapitalmarkt.blog/new-work-kmu/>.

Konverto, Smart Working und Cyber Security, abgerufen am 26.2.2021, <https://konverto.eu/news/detail/smart-working-und-cyber-security.html>.

KPMG, Cyber Security in Österreich 2020, abgerufen am 3.3.2021 <https://home.kpmg/at/de/home/insights/2020/05/cyber-security-studie-2020.html>.

Mittelstand 4.0, Kompetenzzentrum Augsburg, Pay-per-Use: Datengetriebene Finanzierungsmodelle für KMU, abgerufen am 3.3.2021, <https://kompetenzzentrum-augsburg-digital.de/pay-per-use-datengetriebene-finanzierungsmodelle/>.

Lammer, M., Was ist Employee Experience und warum werden Unternehmen darin investieren?, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.derbrutkasten.com/employee-experience-definition/>.

Larson, B., Vroman, S., Makarius, E., A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers, abgerufen am 26.2.2021, <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>.

New Work SE, Das New Work Corona Barometer zur aktuellen Situation am Arbeitsmarkt, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2020-1-das-corona-barometer-zur-aktuellen-situation-am-arbeitsmarkt>.

Office Principles, Designing a Modern Workplace for Millennials and Generation Z, abgerufen am 26.2.2021, <https://officeprinciples.com/designing-modern-workplace-millennials-generation-z/>.

pwc, Digitale Führung post COVID-19, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.pwc.at/de/aktuelle-themen/digitale-fuehrung-post-covid.html>.

RKW Kompetenzzentrum, Corona-Krise: große Chance für digitale Geschäftsmodelle, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/corona-krise-grosse-chance-fuer-digitale-geschaeftsmodelle/>.

Omnia 360, Corona-Krise: Chance für digitale Lösungen, abgerufen am 26.2.2021, <https://omnia360.de/blog/corona-krise-virtuelle-messe-livestreams-und-vr/>.

Schulze-Siebert, J., Ist die Virtuelle Messe eine echte Alternative?, abgerufen am 26.2.2021, <https://www.digital-affin.de/blog/virtuelle-messe/>.

sevDesk, New Work, abgerufen am 26.2.2021, <https://sevdesk.at/lexikon/new-work/>.

