



# LEADING IN THE NEW

Die digitale  
Transformation  
von Österreichs  
Top100

  
accenture

# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>Zurück zum Wachstum</b>	<b>6</b>
<b>Das Ende der Testing-Ära – New.Applied.Now.</b>	<b>8</b>
<b>Digitale Geschäftsmodelle starten durch</b>	<b>10</b>
<b>Digitalisierung schafft neue Arbeitsplätze in Österreich</b>	<b>12</b>
<b>Wenn Europa sich zu Tode reguliert</b>	<b>15</b>
<b>„Digital Vision“ für Österreichs Verwaltung</b>	<b>18</b>
<b>Leading in the New</b>	<b>20</b>
<b>Referenzen</b>	<b>22</b>

# VORWORT

## Leading in the New – fortschrittliche Technologien und schnelle Veränderungen stellen bewährte Herangehensweisen auf die Probe und erfordern neue Ansätze und Denkweisen von Österreichs Unternehmen

**Nach einem spürbaren Umsatzrückgang in den vergangenen Jahren verzeichnen Österreichs Top-100-Unternehmen nun wieder eine positivere Entwicklung. Der Trend weist in die richtige Richtung, doch dies allein ist noch lange nicht genug. Um erfolgreich im Zeitalter der digitalen Revolution ankommen und bestehen zu können, müssen österreichische Unternehmen nicht nur offen gegenüber neuen, disruptiven Technologien sein, sondern auch wissen, wie mit diesen langfristig umzugehen ist.**

Accenture hat erneut die Wachstums- und Gewinnentwicklungen der heimischen Top100 untersucht. Das Ergebnis: Österreichs Wirtschaft erholt sich wieder. Nach Umsatzrückentwicklungen von bis zu minus fünf Prozent in den vergangenen Jahren konnte die negative Entwicklung im Jahr 2016 deutlich reduziert werden – und das bei gleichbleibender Gewinnspanne. Diesen Trend gilt es jetzt weiterzuführen und zu verstärken. Österreichs Top100 müssen dafür kontinuierlich Innovationen vorantreiben, um mithilfe neuer digitaler Produkte, Dienstleistungen sowie Geschäftsmodelle konkurrenzfähig zu bleiben. Damit können sowohl bestehende Märkte weiterhin erfolgreich bearbeitet als auch neue erobert werden.

Bereits über 80 Prozent der Unternehmen sind sich einig, dass technologischer Fortschritt und Veränderungen in ihrem Geschäftsfeld nicht mehr linear auftreten, sondern heutzutage extrem schnell, mit exponentiellem Verlauf voranschreiten.

Das Bewusstsein für entsprechenden Handlungsbedarf scheint vorhanden zu sein, was jedoch fehlt, ist eine passende Herangehensweise für die zukunftsichere Nutzung der Potenziale der Digitalisierung. Diese Potenziale versucht die vorliegende Studie aufzuzeigen. Anhand von fünf Handlungsmaximen werden die bereits erzielten Fortschritte am digitalen Markt sowie Möglichkeiten zur Beseitigung noch bestehender Wachstumsbehinderungen erläutert.

# EINLEITUNG

## Die fünf Handlungsmaximen

### **Zurück zum Wachstum**

Österreichs Top100 verzeichneten im Jahr 2016 ein gesundes Wachstum, das lediglich durch die schwache Entwicklung im Energiesektor überdeckt wurde. Erfreulich: Die Gewinnspanne ist stabil. Es zeigt sich weiters, dass sich der Vorsprung der besonders erfolgreichen Unternehmen – der Growth Champions – im Vergleich zu den Top-100-Unternehmen insgesamt verringert. Gerade jetzt liegt es an Österreichs Unternehmen, diesen Rückenwind zu nutzen, um Innovationspotenziale zu erschließen und künftig stärker zu wachsen.

### **Das Ende der Testing-Ära – New.Applied.Now.**

Neue Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) und die Cloud dominieren längst nicht mehr nur die Strategiepläne in den Schubladen der Top-Manager, sondern werden bereits in einer Vielzahl von Österreichs Top100 im Rahmen digitaler Geschäftsmodelle, -prozesse und Produkte angewendet. Um langfristig derartige neue Technologien erfolgreich nutzen zu können, müssen Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, unter denen sie eingeführt und verantwortlich genutzt werden können.

### **Digitalisierung schafft neue Arbeitsplätze**

Die aktuelle Accenture-Studie „The Workforce of the Future“<sup>1</sup> widerlegt die Sorge, viele Jobs würden in Zukunft von Maschinen übernommen. Im Gegenteil: Digitalisierung schafft Arbeitsplätze. Dies zeigt sich auch an der Entwicklung des Arbeitsmarktes im vergangenen Jahrzehnt. Trotz des Wegfalls bestimmter Jobs, sind auch viele neue Berufe entstanden. Experten erwarten, dass sich diese Entwicklung auch in Zukunft fortsetzt. Um die Potenziale der Digitalisierung für den Arbeitsmarkt auszuschöpfen, ist ein Umdenken und entsprechendes Handeln erforderlich. Weg von dem Gedanken „Mensch vs. Maschine“, zu einem gemeinsamen Ansatz, der lautet „Mensch mit Maschine“.

### **Regulierungen als Gefahr für Wachstum und Innovation**

Aktuelle Gesetzesänderungen und Regulierungen wie die unlängst in Kraft getretene EU-Datenschutz-Grundverordnung erschweren es Unternehmen, mit Agilität zu agieren und mit digitalen Geschäftsmodellen Innovation und Wachstum voranzutreiben. Anpassungen an rechtliche Anforderungen verursachen hohe Aufwände in den Bereichen IT und Infrastruktur. Neu eingeführte Einschränkungen bewirken, hinsichtlich der Digitalisierung, einen Rückschritt. Die Politik ist nun gefordert, einen Ausgleich zwischen notwendigen Regulierungen und der Förderung eines innovationsfreundlichen Klimas herzustellen, damit Unternehmen europaweit nicht in den Anforderungen des Regulierungsfriedhofs untergehen.

### **„Digital Vision“ für Österreichs Verwaltung**

Durch den schnellen Fortschritt der Verbreitung neuer Technologien und den Zeitgeist der stärkeren Nutzerzentrierung in der Gestaltung von Nutzererlebnissen, vor allem im Onlinehandel, wachsen die Erwartungen der Bürger an die Verwaltung. Produkte und Services bequem online in Anspruch nehmen zu können, wird nicht mehr nur in der Privatwirtschaft als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern auch im öffentlichen Sektor. Interaktionen mit der Verwaltung sollen sich in den Augen der Bürger vom „Amtsweg“ zu einem „Bürgererlebnis“ wandeln. Die von Accenture erarbeitete Studie „Digital Vision Austria“ für Österreichs Verwaltung enthält Projektinitiativen, mit denen nachhaltiger Nutzen durch Digitalisierung für Bürger, Unternehmen und Verwaltung geschaffen werden kann.

**Digitalisierung ist der Erfolgs- und Wachstumstreiber für Österreichs Top-100-Unternehmen und Gesamtwirtschaft. Wir schlagen Lösungen vor, durch die Verwaltung und Wirtschaft die neuen Technologien erfolgreich einsetzen können.**

**Durch den Fokus auf Gewinnwachstum und Kostenreduktion im bestehenden Kerngeschäft sollen Investmentkapazitäten geschaffen werden, dank der es möglich ist, digitale Businessmodelle weiter auszubauen und zu stärken. Außerdem müssen neue Geschäftsfelder skaliert werden und zum richtigen Zeitpunkt das Kerngeschäft ablösen, damit Österreichs Unternehmen die Chancen digitaler Möglichkeiten erfolgreich nutzen und „Leading in the New“ umsetzen können.**

# ZURÜCK ZUM WACHSTUM

## Top100 endlich wieder Wirtschaftsmotor

**Die Wirtschaftsanalyse der 100 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs zeigt: Die Jahre 2013 bis 2016 waren geprägt von einem wirtschaftlich unsicheren Umfeld, das sich nun zu entspannen beginnt. Die wirtschaftliche Entwicklung divergiert stark zwischen den einzelnen Branchen. Gewinner waren klar die Industrie sowie Telekom- und Hightechunternehmen. Äußerst schwierig war hingegen die Situation im Energiesektor – hier machte sich vor allem der niedrige Ölpreis deutlich bemerkbar.**

### Die Zahl der Growth Champions steigt

Accenture hat unter den Top-100-Unternehmen des Landes die Growth Champions ermittelt. Diese Unternehmen zeichnen sich durch eine deutlich überdurchschnittliche Performance im Vergleich zu den Top100 insgesamt sowie zu den jeweiligen Wettbewerbern der eigenen Branche aus. Positiv zu vermerken ist, dass im Jahr 2016 wieder elf Unternehmen ein deutlich überdurchschnittliches Wachstum generiert haben, verglichen mit acht im Jahr 2015.

Unter den Growth Champions finden sich mehrere Neuzugänge. Aus der Industrie konnte KTM die Schwelle zum Growth Champion überschreiten. Im Bereich Ressourcen und Chemie sind Mayr-Melnhof Karton und die ERBER Group Neuzugänge. Die EVN aus dem Energiesektor und das Gesundheitsunternehmen VAMED komplettieren die Riege der diesjährigen Neuzugänge unter den Wachstumsmeistern. Der Flughafen Wien aus dem Bereich Logistik und Transport und die Heinzl Holding GmbH aus dem Bereich Ressourcen und Chemie sind 2016 nicht mehr unter den Growth Champions.

### Die diesjährigen Growth Champions nach Branche:

#### Kommunikation, Elektronik und Hightech

- AMS
- AT&S
- Novomatic Group

#### Bauwesen

- Asfinag

#### Konsumgüter

- Red Bull

#### Energie

- EVN

#### Industrie

- KTM

#### Pharmaindustrie und Gesundheitswesen

- VAMED

#### Ressourcen und Chemie

- Mayr-Melnhof Karton
- ERBER Group

#### Handel und Dienstleistungen

- Do & Co

### Kompetitive Ausgangslage mit Potenzial

Auch 2016 mussten die Top100 insgesamt einen Umsatzrückgang hinnehmen, wobei die negative Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr deutlich reduziert werden konnte. Der Rückgang lässt sich zu einem Großteil auf die Herausforderungen im Energiesektor – bedingt durch den volatilen Ölpreis – zurückführen. Eine Betrachtung ohne diesen Sektor zeigt ein Umsatzwachstum der Top100 gegenüber dem Vorjahr (Abbildung 1 A). Der Trend geht also in die richtige Richtung. Diesen gilt es jetzt konsequent fortzuführen.

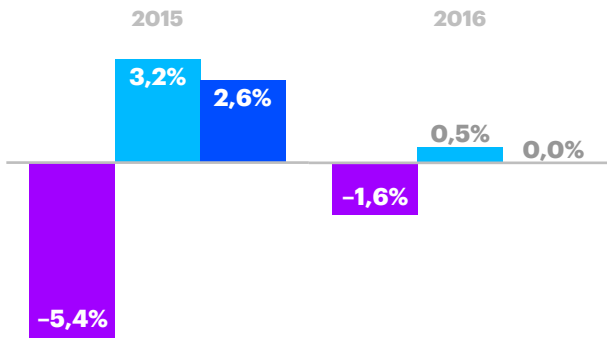
Eine Entwicklung aus dem vorherigen Jahr hat sich indes umgedreht: Hinsichtlich der Profitabilitätsentwicklung zeigen die Zahlen, dass der Vorsprung der Growth Champions im Vergleich zu den restlichen Top100 leicht sinkt (Abbildung 2). Eine genauere Betrachtung zeigt branchenspezifische Unterschiede.

### Steigender Umsatz, konstante Profitabilität

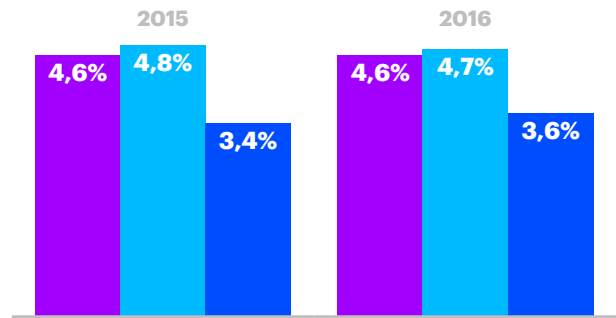
Erfreulich ist die Entwicklung in der Industrie, die ihren Erfolgslauf fortsetzt. Hoffnungen weckt auch die Branche Kommunikation, Elektronik und Hightech, die signifikant zum Wachstum der Top100 beiträgt (Abbildung 3). Ebenfalls zu beachten ist, dass das Umsatzwachstum die Profitabilität kaum

**Abbildung 1. Umsatzwachstum und Profitabilität der österreichischen Top100**

**A. Umsatzwachstum**



**B. Profitabilität (gemessen in RoS)**



Österreichs Top100 Österreichs Top100 (exkl. OMV) Deutschlands Top500

Quelle: Capital IQ, Jahresberichte, n = 77

beeinflusst (Abbildung 1 B). Dies spricht für ein gesundes Wachstum, das nicht mit Preiszugeständnissen erkaufte ist.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Anzeichen für eine nachhaltige wirtschaftliche Erholung – wie schon im vergangenen Jahr – fortsetzen. Es gilt, diesen Schwung mitzunehmen.

**Vergleich mit Deutschland**

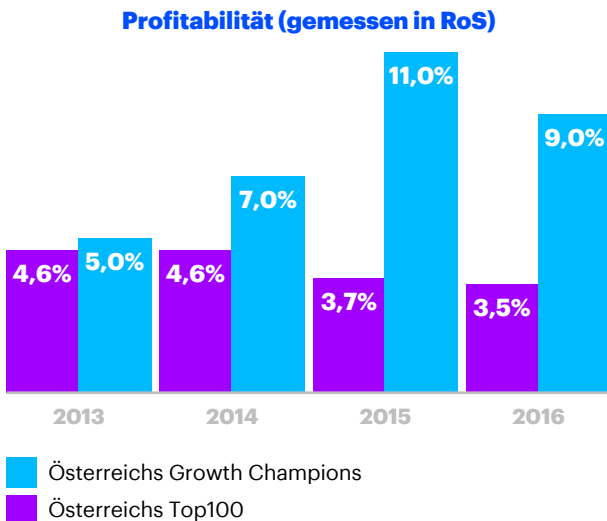
Dem flachen Wachstum der deutschen Konzerne steht eine negative Umsatzentwicklung von minus 1,6 Prozent der hiesigen Top-100-Unternehmen gegenüber (Abbildung 1 A). Selbst das schwächere Geschäft in der deutschen Leitindustrie Automobilbau ändert daran nichts. Gleichzeitig sind beide

Länder in ihrer Profitabilität stabil, mit leichten Vorteilen für Österreich (Abbildung 1 B).

Eine Gemeinsamkeit, die beide Wirtschaftsumfelder prägt, sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs). Diese machen in beiden Ländern mehr als 99 Prozent der Unternehmen aus, wuchsen jeweils um mehr als drei Prozent und sind dadurch die wahren Zugpferde der beiden Volkswirtschaften.

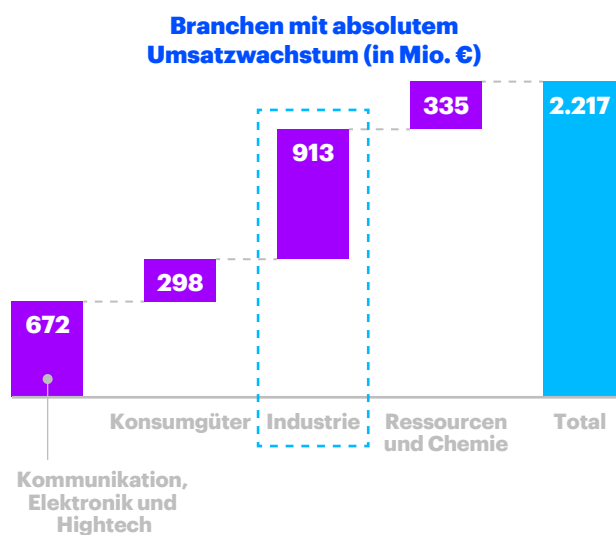
Hinsichtlich der österreichischen Top100 muss nach Möglichkeiten gesucht werden, die Wachstumskräfte weiter zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten zu erhöhen. Dabei rückt vor allem der konsequente Einsatz von neuen Technologien in den Blickpunkt.

**Abbildung 2. Die Lücke zu den Growth Champions wird kleiner**



Quelle: Capital IQ, Jahresberichte, n = 77

**Abbildung 3. Industrie als Haupttreiber des Wachstums**



Quelle: Capital IQ, Jahresberichte, n = 77

# DAS ENDE DER TESTING-ÄRA – NEW.APPLIED.NOW.

## Die Zeit ist reif: Neue Technologien müssen jetzt implementiert werden

**Mehr Daten, als es jemals zuvor auf der Welt gegeben hat. Maschinen, die uns in immer mehr Bereichen unterstützen. Das Neue ist jetzt da, die neuen Technologien bringen Unternehmen näher zu ihren Kunden als je zuvor, es gilt, Umsätze daraus zu generieren und die Wachstumskräfte zu stärken. Jeder muss jetzt etwas tun – Unternehmen, Staat und auch jeder Einzelne.**

### Das Zeitalter der künstlichen Intelligenz

Mit dem Potenzial, bis 2035 die jährlichen Wirtschaftswachstumsraten verdoppeln zu können<sup>2</sup>, dürfen auf KI basierende Technologien in keinem modernen Geschäftsmodell mehr fehlen.

Waren Investitionen in diesem Gebiet vor drei Jahren noch riskant und wurden daher nur zögerlich getätigt, wissen die Top100 heute, dass der Einsatz dieser Technologien unerlässlich für den Erfolg neuer Geschäftsmodelle ist. KI wird immer mehr zum Innovationstreiber und deshalb laufend wichtiger, um neue Kundenerlebnisse bieten zu können. Accenture hat weltweit eine Studie<sup>3</sup> durchgeführt, zu der mehr als 6.000 Unternehmen befragt wurden, davon etwa 100 aus Österreich. Von den in Österreich befragten Unternehmen gaben 47 Prozent an, KI schon für große Projekte oder weitreichend im Unternehmen zu verwenden. Für Unternehmen mit viel direktem Kundenkontakt bietet KI beispielsweise die Möglichkeit, eine große Menge an Anfragen gleichzeitig zu bedienen.

Ein Beispiel, das die mittlerweile selbstverständliche Interaktion von KI mit Kunden zeigt, ist der Einsatz von Chatbots. Auch heimische Unternehmen sowie die öffentliche Verwaltung sind hier sehr engagiert, wie der WienBot der Stadt Wien und der Chatbot der Fluglinie Austrian zeigen.

Im Hinblick auf das produzierende Gewerbe muss betont werden, dass KI viel mehr ist als ein weiteres Tool zur Effizienzsteigerung: Mit KI können neue Geschäftsmodelle generiert werden.

Aktuell werden Innovationen im Bereich KI noch von vielen Seiten mit Skepsis betrachtet, dennoch wollen 85 Prozent des Top-Managements bereits heute

in dieses Thema investieren. Fast zwei Drittel der befragten österreichischen Unternehmen glauben, dass KI ihre Industrie transformieren wird (Abbildung 4). Als Startpunkt für die Investition bietet sich an, die Stärken von KI in existierenden Schnittstellen zu nutzen. Als eine der größten Startschwierigkeiten benennen 42 Prozent der heimischen Firmen das Finden von Mitarbeitern mit der benötigten KI-Expertise.

### Aus künstlicher Intelligenz wird der Kollege KI

Je mehr KI in unsere Welt integriert wird, umso größer wird ihr Einfluss auf Entscheidungen in der Geschäftswelt. Damit steigen die Anforderungen an die Technologie – nicht nur in Bezug auf die zu lösenden Probleme, sondern auch auf die Verantwortung, der die KI im tatsächlichen Einsatz gerecht werden muss. Auch um weiteren, die Entwicklung behindernden Regulierungen vorzubeugen, müssen Unternehmen aktiv den Reifeprozess der KI-basierten Systeme vorantreiben. Angewandte KI kann nur funktionieren, wenn sie in unsere Gesellschaft integriert ist – Accenture nennt das die „Citizen AI“, die KI als Mitbürger oder Kollege.

KI ist bei Weitem nicht die einzige Technologie, die Unternehmen in naher Zukunft implementieren sollten, um vorn mitspielen zu können. Die Accenture-Studie „Technology Vision 2018“ zeigt einige weitere Technologien mit beträchtlichem Investitionspotenzial:

### Extended Reality

Extended Reality (XR) beschreibt das Spektrum an Erlebnissen, die die Grenze zwischen realer und simulierter Welt verwischen. Seit jeher gelingt es mittels neuer Technologien, Distanzen zu verkürzen,



von bei der Erfindung des Rads bis hin zum Internet. XR wird zu einer durchdringenden, umfassenden Technologie, die die für Unternehmen wichtigste Distanz beseitigt: die Distanz zwischen dem Status quo und der Vision in den Unternehmen. Die Anwendungsfelder von XR sind dabei nahezu unbegrenzt. Ob beim virtuellen Hausrundgang, beim Einsatz in der Produktionshalle, um Anleitungen direkt im Blickfeld anzuzeigen, oder im medizinischen Bereich bei virtuellen Operationstrainings. XR verändert nicht nur den Zugang zu Daten, sondern die Beziehung zwischen Kunde und Lieferant. Dass diese Technologie in fünf Jahren weit verbreitet sein wird und praktisch jede Branche beeinflusst – darüber sind sich 76 Prozent der in Österreich befragten Unternehmen einig.

Ein Beispiel dafür ist FIAT®. Mit seinem P2C-Programm setzt das Unternehmen auf eine umfassende digitale Transformation, die neue digitale Kundenerlebnisse ermöglicht. Als zusätzlicher Verkaufskanal wurde dort XR in Form von Augmented und Virtual Reality eingeführt.

**Big Data**

In einem Umfeld, in dem ein Großteil der Entscheidungen anhand von Daten getroffen wird, ist die Qualität dieser Daten das Fundament richtiger Entscheidungen. Viele Firmen investieren aber kaum in die Sicherstellung der Datenqualität. Dieser Aussage

stimmen über 79 Prozent der Führungskräfte zu. Zur Sicherstellung der Datenqualität gilt es mehrere Punkte zu beachten: die Herkunft der Daten, den Kontext, in dem die Daten verwendet werden, sowie die Integrität der Daten respektive deren Sicherheit und Pflege. Das Berücksichtigen dieser Faktoren ist ausschlaggebend für die Generierung und Nutzung von Daten für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

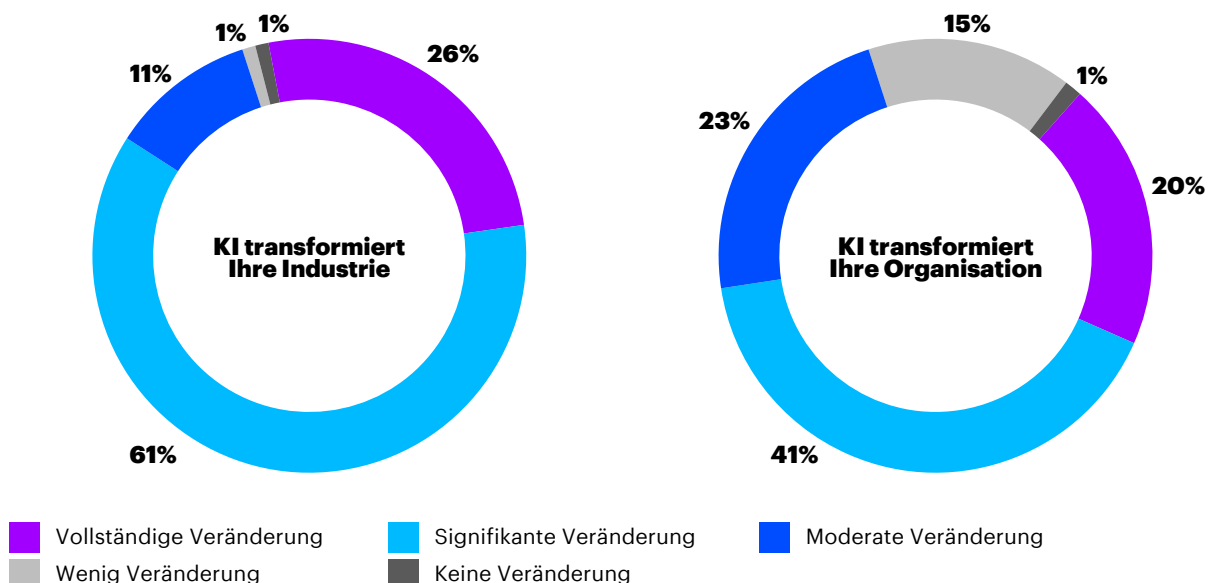
**Blockchain**

Die zunehmende Vernetzung von Unternehmen und Organisationen erfordert immer öfter einen alternativen Weg, Transaktionen dezentral, nachvollziehbar und geschützt vor Manipulationen abzuwickeln. Blockchain bietet hier die Möglichkeit, Beziehungen aufzubauen, ohne – wie früher notwendig – erst Vertrauen als Voraussetzung zu schaffen. Beziehungen werden einfach kreiert, skaliert und gesteuert. Nur 26 Prozent der befragten Firmen in Österreich gaben an, dass Blockchain in den nächsten drei Jahren keine kritische Rolle für sie spielen wird.

Technologien allein werden den Top100 aber keine Wachstumspotenziale beschern. Accenture hat daher untersucht, wie stark in den österreichischen Top-Unternehmen Strategien für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle verankert sind und wie in den Führungsetagen mit der Dynamik disruptiver Veränderungen umgegangen wird.

**Abbildung 4. KI transformiert die Industrie**

**In welchem Ausmaß wird Ihrer Meinung nach KI Ihre Industrie und Organisation in den nächsten drei Jahren verändern?**



Quelle: Technology Vision 2017, Accenture Research, Daten Österreich

# DIGITALE GESCHÄFTS- MODELLE STARTEN DURCH

## Disruption als Chance für neue Geschäftsmodelle

**Digitale Geschäftsmodelle sind mittlerweile ein Kernbestandteil einer erfolgreichen Unternehmensstrategie.**

Heute müssen Unternehmen nicht mehr darüber nachdenken, ob digitale Geschäftsmodelle sinnvoll sind oder nicht. Dennoch stehen Firmen oft vor dem Problem, dass diese Geschäftsmodelle große Investitionen verlangen, kurzfristig aber noch zu wenig Umsatz lukrieren.

Dies wirkt für viele Unternehmen noch abschreckend, sodass sie zu zögerlich mit neuen Technologien experimentieren, um an der Spitze der Entwicklungen zu stehen. Ziel muss es sein, das reaktive Handeln heimischer Unternehmen durch ein aktives zu ersetzen. Denn obwohl die kurzfristigen Auswirkungen des technologischen Wandels überschätzt werden, werden die langfristigen oft unterschätzt.

Die von Accenture durchgeführten „Technology Vision“-Studien<sup>3,4</sup> zeigen, dass sich österreichische Unternehmer bewusst sind, dass digitale Technologien ihren Geschäftszweig verändern werden. Keiner der Befragten gab an, dass die eigene Branche nicht von Disruption betroffen sein wird. Vierzig Prozent prognostizieren eine völlige Disruption (Abbildung 5).

Jedes vierte Mittelstandsunternehmen sah sich in den letzten fünf Jahren bereits mit einer Veränderung des Geschäftsmodells konfrontiert. Fast 93 Prozent der heimischen Betriebe gaben an, vermehrt den Fokus auf plattformbasierte Modelle zu legen und sich vermehrt nach Geschäftspartnern mit digitaler Ausrichtung umzusehen. Diese größtenteils digitalen Veränderungen erlauben es Firmen, agiler zu handeln.

### **Neue Geschäftsmodelle in traditionellen Branchen**

Ein Beispiel für eine Branche, die nicht vor Investitionen in die digitale Zukunft zurückschreckt, ist der Lebensmittelhandel. Wenn man bedenkt, dass momentan weniger als ein Prozent der Umsätze online generiert werden und 38 Prozent der Österreicher sagen<sup>5</sup>, dass sie Lebensmittel nicht online kaufen würden, kann es als fortschrittlich bezeichnet werden, dass viele der großen Lebensmittelhändler, allen voran REWE®, den Großteil ihres Sortiments zum Onlinekauf inklusive Lieferung anbieten. Das Anbieten der Onlineshops ist aktuell weniger als Mittel zur Umsatzmaximierung anzusehen, sondern vielmehr als Investition in die Zukunft. Die Eröffnung des ersten Supermarkts ohne Kassen von Amazon, der mithilfe von Kameras erkennt, wer was aus den Regalen entnimmt, und die Rechnung dann automatisch an dessen Amazon-Konto schickt, zeigt die nächste mögliche Entwicklungsrichtung.

Wichtig ist, möglichst schnell solche Tendenzen aufzuspüren und die eigene Organisation zum Einstieg in diese neuen Geschäftsmodelle zu befähigen. Wird stattdessen erst dann gehandelt, wenn sich die Konsumentengewohnheiten bereits verändert haben, ist die Wahrscheinlichkeit, von innovativeren Unternehmen überholt zu werden, groß.

### **Beschleunigung der Entwicklungszyklen**

In vielen der österreichischen Top-100-Unternehmen werden langwierige Beweisverfahren durchgeführt, um neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle zu evaluieren. In dieser Zeit verschaffen sich Wettbewerber auf dem Weltmarkt jedoch schon einen Vorsprung. Wer sich von neuen Technologien so lange abkapselt, bis er die vorigen beherrscht, kommt bei

der heutigen Geschwindigkeit schnell ins Hintertreffen. Es ist an der Zeit, vom Probieren und Testen zum produktiven Einsetzen der bewährten, neuen Technologien überzugehen.

Das alleinige Reagieren auf heutige Entwicklungen reicht, wenn überhaupt, zum Fortbestehen. Dieser Trend zu kürzeren Lebenszyklen zeigt sich auch in der Zusammensetzung des S&P-500-Index. Waren Firmen in den 1950er-Jahren darin noch durchschnittlich 61 Jahre gelistet, werden es 2026 nur mehr 14 Jahre sein.<sup>6</sup> Firmen, die Angst vor Kannibalisierung eigener Verkäufe haben und deshalb keine neuen Produkte, Services und Geschäftsmodelle auf den Markt bringen, handeln dadurch in Wahrheit riskanter als solche, die Schritte ins Neuland wagen. Unternehmen müssen deshalb ihre Innovationsstrategie weise wählen, in der Umsetzung jedoch schnell agieren.

Accenture zeigt zwei Arten von Disruption auf, die im internationalen Umfeld vor keiner Branche haltmachen.

**„Big Bang“-Disruption**

Sie tritt auf, wenn der technische Fortschritt Innovationen erlaubt, die besser und günstiger sind und einen raschen Wechsel der Kundenpräferenz herbeiführen. Dabei kann die Kombination aus sinkenden

Kosten für Innovation, Information und Experimentieren den Lebenszyklus einer Branche drastisch verkürzen und im Extremfall zerstören. Ein Beispiel dafür ist die Verdrängung von Navigationssystemen durch Smartphones.

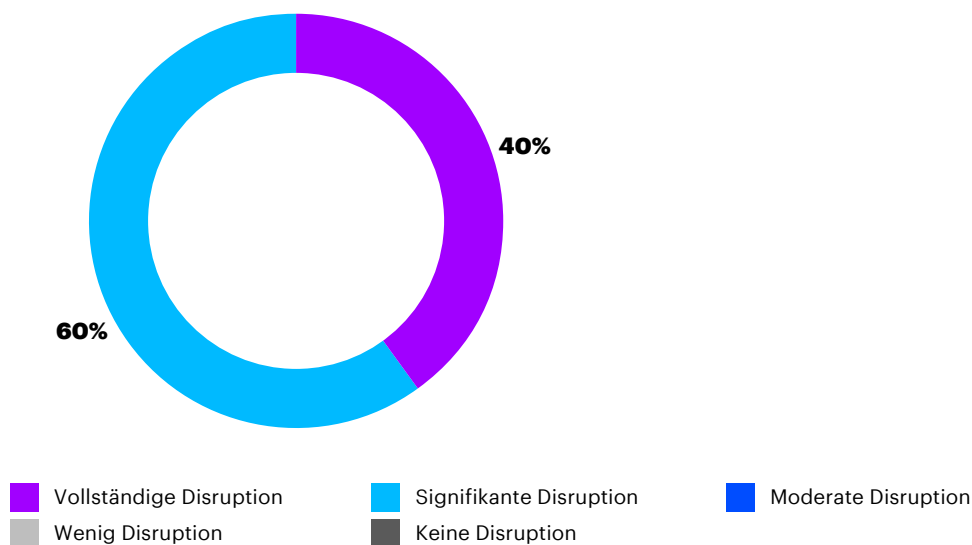
**Komprimierende Disruption**

Diese graduell voranschreitende Disruption ist besonders heimtückisch. Hierbei werden die Gewinnströme bestehender Unternehmen durch neue, innovative Firmen vermindert. Dadurch wird es für bestehende Unternehmen immer schwieriger, hinreichend Kapital für Innovation zu generieren. Beispielhaft lässt sich dies in der Computerbranche beobachten. Während die Verkäufe von Smartphones weiter in die Höhe schießen, ist der Markt für Desktopcomputer nahezu auf demselben Level wie 2005.

Disruption ist jedoch keinesfalls etwas Unvorhersehbares und Zufälliges und keineswegs sind Ängste davor in der Gesellschaft gerechtfertigt. Vielfach grassiert die Befürchtung, dass die Digitalisierung immer mehr Arbeitsplätze überflüssig macht und zur Massenarbeitslosigkeit führt. Accenture hat diese Zusammenhänge untersucht und kommt zu anderen Ergebnissen.

**Abbildung 5.** Grad an Disruption in der eigenen Industrie

**Welcher Grad an Disruption herrscht derzeit in Ihrer Industrie?**



Quelle: Technology Vision 2017, Accenture Research, Daten Österreich

# DIGITALISIERUNG SCHAFFT NEUE ARBEITS- PLÄTZE IN ÖSTERREICH

## Workforce of the Future: gute Aussichten für die zukünftige Arbeitswelt

**Die aktuelle Accenture-Studie „The Workforce of the Future“ zeigt eindrucksvoll, dass die zukünftige Arbeitswelt von der gemeinsamen Arbeit von Mensch und Maschine geprägt sein wird. Für Österreich zeigt sich ein erfreuliches Ergebnis: Es werden künftig durch Digitalisierung neue Arbeitsplätze geschaffen werden.**

Der technologische Wandel ist in der Gesellschaft angekommen und intelligente digitale Applikationen erleichtern zunehmend unseren Alltag. Somit werden auch vermehrt Wertschöpfungsprozesse in sämtlichen Industrien automatisiert. Maschinen produzieren vollautomatisiert, kommunizieren selbstständig mit vor- und nachgelagerten Prozessen und sind in der Lage, selbst Alarm zu schlagen, wenn eine Wartung ansteht.

Eine ähnliche Situation führte schon vor rund 30 Jahren aus Angst, dass Maschinen Arbeitsplätze vernichten und Europa von Arbeitslosigkeit gezeichnet sein wird, zu einer lebhaften Diskussion.

Rückblickend sehen wir, dass die frühe Anpassung an digitale Erneuerungen Europa zu einem der wohlhabendsten Kontinente der Welt machte.

### **Studien überschätzen Automatisierungspotenzial von Jobs**

Neu zu dieser Diskussion ist jedoch hinzugekommen, dass in Zukunft durch künstliche Intelligenz auch Berufe, die zuvor aufgrund ihrer Komplexität als nicht automatisierbar galten, nun der Gruppe sogenannter Risikoberufe zugeordnet werden. Beispiele solcher Berufsgruppen sind etwa Finanzanalysten, Rechtsanwälte oder aber auch Übersetzer.

Das Szenario der flächendeckenden Arbeitslosigkeit, ausgelöst von zunehmend intelligenter Automatisierung, wird durch Studien wie die von Frey und Osborne<sup>7</sup> (2013) oder Bonin, Gregory und Zierahn<sup>8</sup>

(2015) gestützt, die aufgrund ihrer Untersuchung nahezu jeden zweiten Arbeitsplatz gefährdet sehen. Diese Studien setzen jedoch voraus, dass ganze Berufe automatisiert werden können. Die Substituierbarkeit der zugrunde liegenden Qualifikationen wird dabei jedoch erheblich überschätzt. Vielmehr können nur einzelne Tätigkeiten eines Berufes automatisiert werden. Ein Großteil der Jobs erfordert eine Vielzahl an menschlichen Fähigkeiten, die (kurzfristig) nicht automatisierbar sind. Beispiele sind der Austausch unstrukturierter Informationen, das Führen anspruchsvoller Verhandlungen oder soziale Intelligenz. Anstelle des Ersatzes des Menschen durch die Maschine ist also eine Ergänzung des Menschen durch die Maschine zu erwarten.

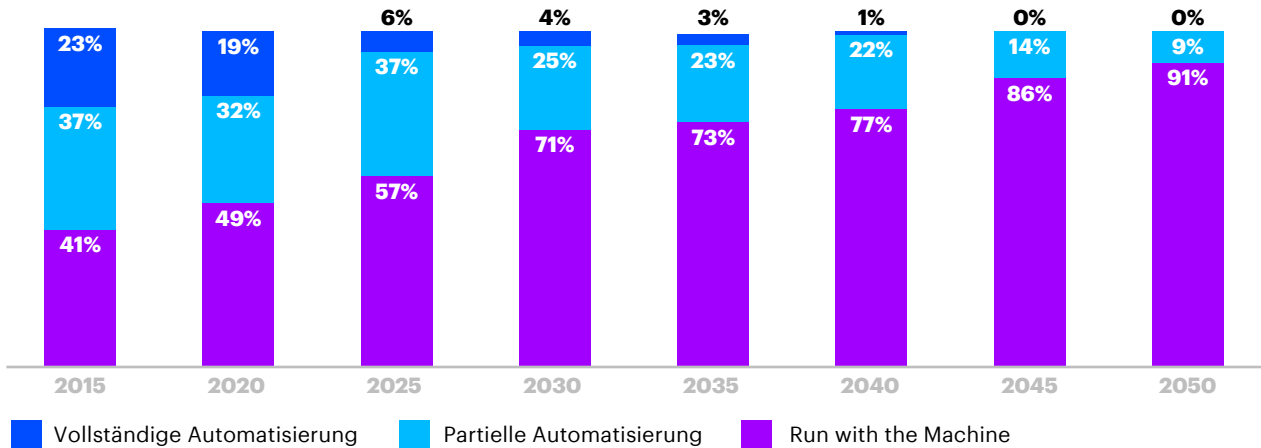
### **Das neue Dreamteam: Mensch mit Maschine**

Die Accenture-Studie „The Workforce of the Future“, die sich dem Ansatz der nur partiellen Automatisierung bedient, beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die österreichische Arbeitswelt verändern wird und wie es neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge um die Automatisierbarkeit von Arbeitsplätzen in Österreich bestellt ist.

Die Studie kommt zum Ergebnis, dass in Österreich derzeit 23 Prozent aller Jobs dem Risiko vollständiger Automatisierung ausgesetzt sind und 37 Prozent dem Risiko partieller Automatisierung. 41 Prozent sind sogenannte „Run with the Machine“-Jobs, in denen Mensch und Maschine zusammenarbeiten. Bis zum Jahr 2035 wird sich der Anteil von Jobs dem Risiko vollständiger Automatisierung auf drei

**Abbildung 6.** Anteil automatisierbarer Arbeitsplätze bei aktueller Lernrate

**Anteil an der Gesamtarbeitszeit**



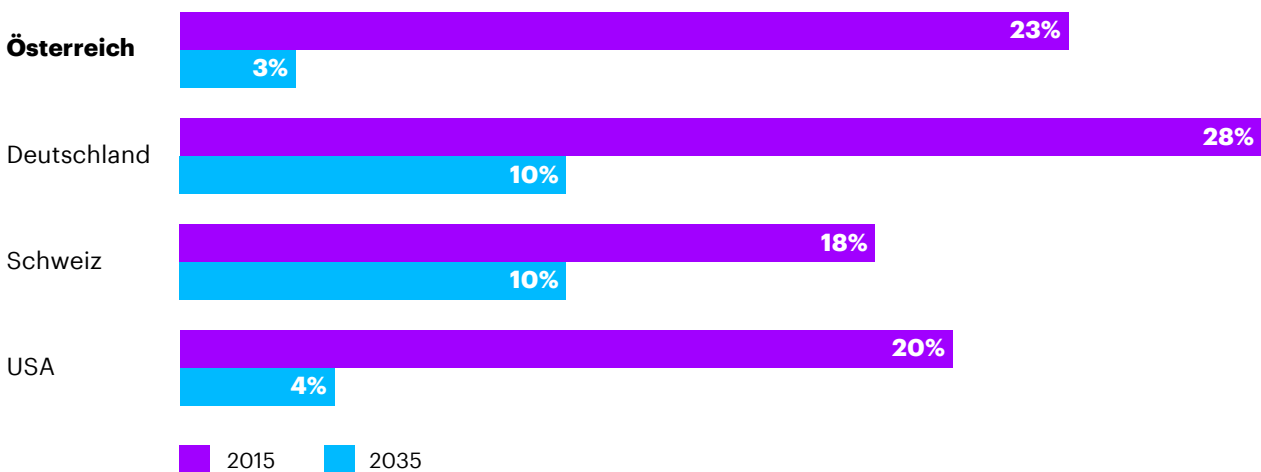
Quelle: The Workforce of the Future, 2017, Accenture Research, Daten Österreich

Prozent beschränken. Der Anteil von Jobs, bei denen Menschen mit Maschinen zusammenarbeiten, wird sich auf 73 Prozent erhöhen (Abbildung 6). Grund für den Rückgang vollautomatisierbarer Jobs ist der Umstand, dass Arbeit in Zukunft kollaborativ zwischen Mensch und Maschine stattfindet. Der Mensch besitzt die Fähigkeit, sich in kurzer Zeit an neue Anforderungen anzupassen. Während Eltern von Teenagern digitalen Geräten noch oft mit Berüh-

rungsängsten begegnen, nutzen ihre Kinder diese bereits wie selbstverständlich. Dementsprechend wächst die nächste Generation bereits mit Digitalisierung auf. Gleichmaßen muss die Bildungspolitik an die neuen Entwicklungen angepasst werden. Die nötigen Fähigkeiten für die digitalisierte Arbeitswelt müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vermittelt werden.

**Abbildung 7.** Österreich als Digitalisierungsgewinner

**Anteil der potenziell von vollständiger Automatisierung betroffenen Berufe**



Quelle: The Workforce of the Future, 2017, Accenture Research, Daten Österreich

## Österreich im internationalen Spitzenfeld

Im internationalen Vergleich zeigt die Studie, dass sich Österreich vom Land mit dem derzeit zweithöchsten Anteil von Jobs mit dem Risiko vollständiger Automatisierung hin zu dem mit dem geringsten Anteil entwickelt (Abbildung 7). Dieser Trend ergibt sich aus der Struktur der österreichischen Erwerbsbevölkerung. Der hohe Anteil der Berufe, die Beratungstätigkeiten im Verkauf mit sich bringen, und gleichzeitig der geringe Anteil an Berufen mit erhöhter Automatisierungswahrscheinlichkeit wie zum Beispiel im Transportwesen ermöglichen diese positive Entwicklung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die zunehmend intelligente Digitalisierung nicht mit dem Verlust von Arbeitsplätzen gleichgesetzt werden darf. So konnten durch die Digitalisierung

in den letzten zehn Jahren mehr neue Berufe entstehen, als alte durch sie verdrängt wurden. Dieses Wachstum spiegelte sich auch in der Wirtschaftsanalyse wider. So stieg die Mitarbeiteranzahl der Top-100-Unternehmen Österreichs um rund 4,5 Prozent, jene der Growth Champions gar um rund 5,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Arbeitnehmer passen sich den neuen Anforderungen an. Je schneller Menschen Fähigkeiten lernen, die in einer digitalisierten Wirtschaft benötigt werden, desto schneller verkleinert sich der Anteil jener Jobs, die durch neue Technologien automatisierbar sind.

Diese schnellen Veränderungsprozesse erfordern jedoch innovationsfreundliche Rahmenbedingungen. Übermäßige Regulierungen können sich negativ auf die Anpassung an neue Anforderungen auswirken.



# WENN EUROPA SICH ZU TODE REGULIERT

## EU-Regulierung schwächt den Standort Europa

**Im globalen Wettbewerb verschieben sich die Gewichte schneller denn je. Im Jahr 2018 haben vor allem die geopolitischen Entwicklungen in den USA und China für Aufsehen gesorgt. Ob die neueren Gesetzesbeschlüsse der EU vor diesem Hintergrund geeignet sind, den Unternehmen Rückenwind beim Aufbau digitaler Geschäftsmodelle zu geben, wird vielfach bezweifelt. Eine zentrale Entwicklung in diesem Zusammenhang ist die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), die am 25. Mai 2018 in Kraft trat. Solche Maßnahmen erschweren es europäischen Unternehmen, mit der internationalen Konkurrenz Schritt zu halten.**

In Europa stehen Unternehmen vor immer komplexeren Wettbewerbsbedingungen aufgrund von zunehmender Regulierung. Dieser Trend führt zu einer Fragmentierung des digitalen Marktes. Zunehmende Barrieren bezüglich der Globalisierung bilden dabei die Wurzel der Entwicklungen. Seit der Finanzkrise 2010 haben sich Maßnahmen, die den Welt-handel einschränken, nahezu vervierfacht (von 324 auf 1.263). In der digitalen Welt sind ähnliche Tendenzen erkennbar. Dort hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten die Zahl der Datenschutzgesetze mehr als verdreifacht (von 34 im Jahr 1995 auf 109 im Jahr 2015).<sup>9</sup>

Diese Tendenzen stellen zunehmende Hindernisse für Wachstum und Innovation im Bereich der digitalen Geschäftsmodelle und in der Wirtschaft insgesamt dar. Konkret äußert sich die globale Fragmentierung in drei Indikatoren.

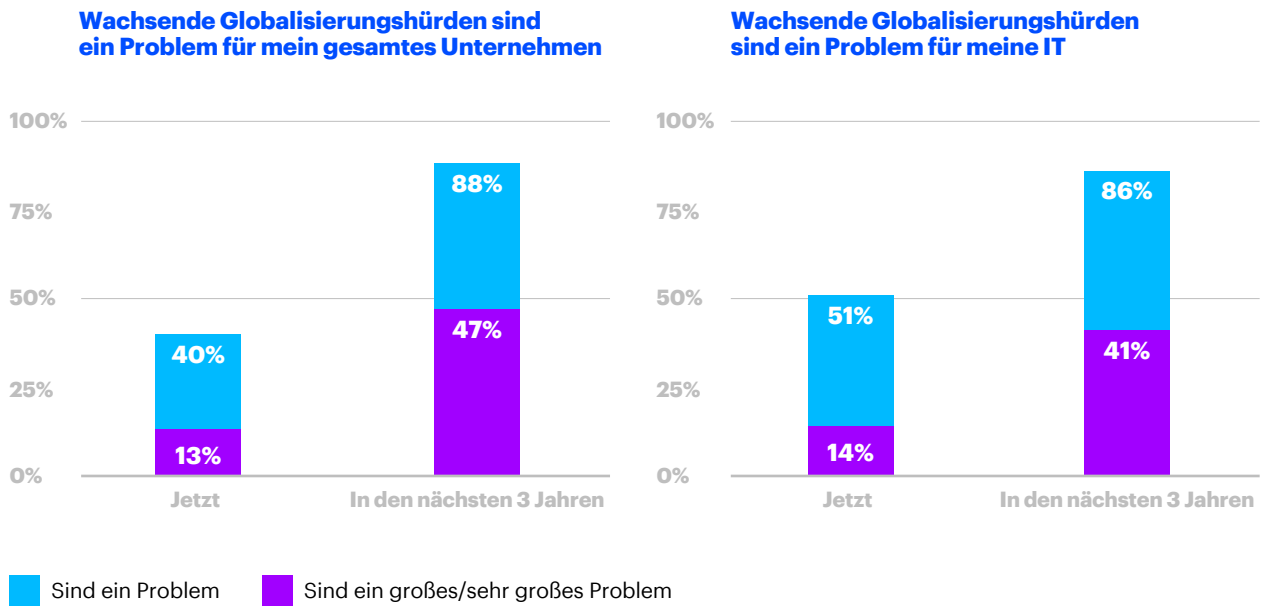
### Wachstum und Innovation

Nicht nur eine Limitierung der globalen IT-Aktivitäten ist ein Resultat der Entwicklungen, auch Verkauf, Marketing sowie Forschung und Entwicklung werden als gefährdete Bereiche angesehen. Entwicklungen in Big-Data-Analytics, Cloud Services und IoT, die von freiem, länderübergreifendem Datenverkehr profitieren, werden dadurch behindert – mit direkten Folgen für Wachstum, Innovation und digitalen Fortschritt (Abbildungen 8 und 9).

### Strategie und Operations

Accenture hat in der Studie „Digital Fragmentation“<sup>9</sup> führende CIOs und CTOs befragt. Drei Viertel von ihnen sehen es als wahrscheinlich an, dass sie sich aufgrund neuer Vorschriften in den nächsten drei Jahren aus einem Markt zurückziehen, einen Markteintritt verschieben oder gar ganz auf ihn verzichten werden. Und sie sind davon überzeugt, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren zunehmend verstärken wird.

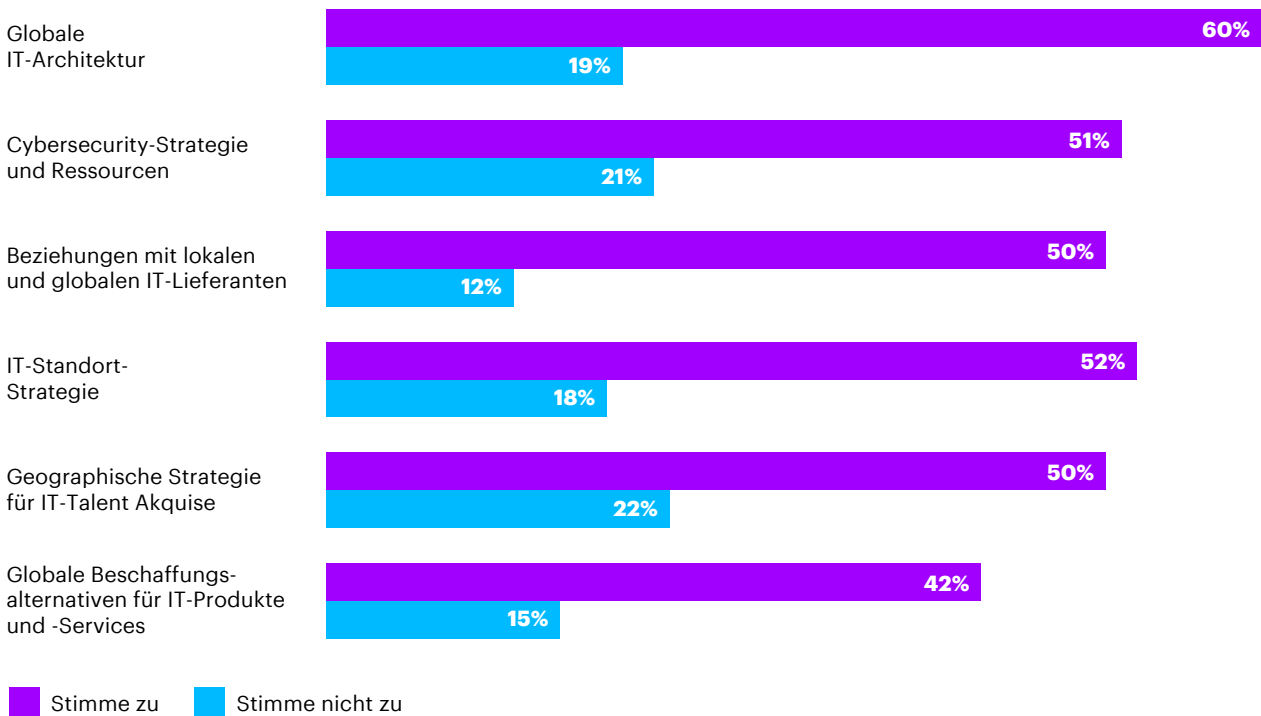
**Abbildung 8.** Bedeutung wachsender Globalisierungshürden für Unternehmen



Quelle: Digital Fragmentation, 2017, Accenture Research, Daten Österreich

**Abbildung 9.** Wachsende Regulierung in Europa ist geschäftsschädigend

**Folgende IT-Bereiche müssen aufgrund wachsender Globalisierungshürden hinterfragt werden:**



Quelle: Digital Fragmentation, 2017, Accenture Research, Daten international



### Kosten und Komplexität

Ein weiterer Bereich, der von der steigenden digitalen Fragmentierung betroffen ist, sind die Kosten für IT. Zwei Drittel der Befragten spüren diese Entwicklung bereits jetzt. Als wesentlichste Treiber dieser Entwicklung werden das Finden von geeignetem Personal sowie die Kosten der IT-Infrastruktur angesehen. Auch die Komplexität und die damit einhergehenden Kosten, um der Bürokratie Herr zu werden, steigen. (Abbildung 10).

Diese aus der zunehmenden Regulierung resultierenden Belastungen sind mittlerweile Vorstandssache und haben weitreichende Konsequenzen. Mehr als jeder zweite Unternehmensleiter reorganisiert seine globale IT und Governance.

Die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) stellt eine zusätzliche Herausforderung für europäische Unternehmen dar. Der Ansatz, persönliche Daten stärker zu schützen, ist absolut sinnvoll. Wenn die Umsetzung jedoch bedeutet, dass sich Europa in eine Position des digitalen Rückschritts inklusive jahrzehntelanger Wettbewerbsnachteile begibt, sind die Entwicklungen höchst kritisch zu betrachten.

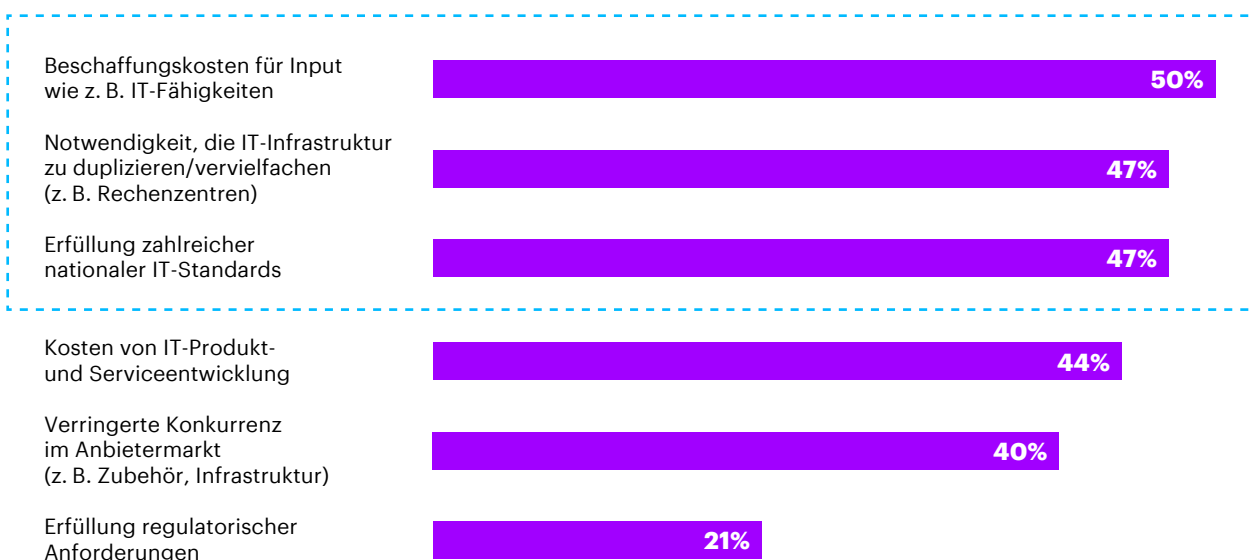
Ein Beispiel, an dem die Rückschrittlichkeit dieser Entwicklung deutlich wird, ist, dass Anträge (Kredit-

karte, Depot) aufgrund von Datenschutzbedenken nur noch per Post und nicht mehr per E-Mail versandt werden dürfen. Das ist nur eines von vielen Beispielen, die zeigen, wie sehr Europa in einen digitalen Rückschritt gedrängt wird.

Die Hoheit über die Daten eines Konsumenten muss beim jeweiligen Konsumenten verbleiben. Der aktuelle Fokus auf die Probleme und Risiken im Umgang mit Konsumentendaten und die rechtliche Umsetzung von Datenschutz schränkt die Diskussion über Datennutzung jedoch zu sehr ein. Nicht nur die Risiken, sondern auch die Potentiale der verantwortlichen Nutzung von Konsumentendaten, sollten in der Diskussion berücksichtigt werden. Die Politik muss ein innovationsfreundliches Klima schaffen, um den Standort Europa und Österreich zu stärken. Es muss eine Balance zwischen notwendiger Regulierung und Nutzung geschaffen. Innovation muss als Chance betrachtet werden, um neue Technologien voranzutreiben und Wirtschaftswachstum zu fördern.

Staatliches Handeln hat großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der heimischen Unternehmen im Markt für innovative Produkte und digitale Dienste. Accenture hat Projektinitiativen erarbeitet, die zeigen, wie Österreichs Politik und Verwaltung mittels Digitalisierung nachhaltigen Nutzen schaffen können.

**Abbildung 10. Haupttreiber für steigende IT-Kosten aufgrund wachsender Globalisierungshürden**



Quelle: Digital Fragmentation, 2017, Accenture Research, Daten international

# „DIGITAL VISION“ FÜR ÖSTERREICHS VERWALTUNG

## Die digitale Revolution: Österreich als treibende Kraft im digitalen Wandel

**Die digitale Revolution, die wir heute als Bürger, Konsumenten, Unternehmer, Arbeitnehmer, Mitarbeiter und Entscheider des öffentlichen Sektors erleben, ist kein Vorbote einer kalten Zukunft, sondern vielmehr eines Zeitalters, in dem Technologien die Fähigkeiten des Menschen erweitern und Digitalisierung das Leben zunehmend einfacher und komfortabler gestaltet.**

Die zunehmende Digitalisierung des Alltags stellt den Staat vor enorme Herausforderungen, bietet aber auch großes Potenzial, das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu steigern sowie den heimischen Wirtschaftsstandort voranzutreiben und international abzusetzen. Die österreichische Bundesregierung hat sich diesbezüglich hohe Ziele gesetzt. Diese gilt es zeitnah umzusetzen, um in Zukunft ein wettbewerbs- und innovationsfreundlicheres Umfeld zu schaffen und als treibende Kraft im digitalen Wandel aufzutreten.

### „Digital Austria – konkrete Initiativen für die Digitalisierung Österreichs“

„Digital Austria – konkrete Initiativen für die Digitalisierung Österreichs“ zeigt, wie durch digitale Initiativen Bürger, Unternehmer sowie Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung zukünftig noch mehr in den Mittelpunkt der Technologie rücken und Nutzen für alle Lebenslagen gestiftet werden kann.

Folgende Themenbereiche betrachten wir in der Studie genauer: Digitaler Bürger, Digitale Unternehmen, Digitale Verwaltung, Migration, Bildung, Soziales, Gesundheit, Infrastruktur und Smart City sowie Technologie. Die Initiativen wurden einer groben Einschätzung unterworfen und sind in Abbildung 11 auf Basis des erwarteten Nutzens in entsprechender relativer Größe gewichtet.

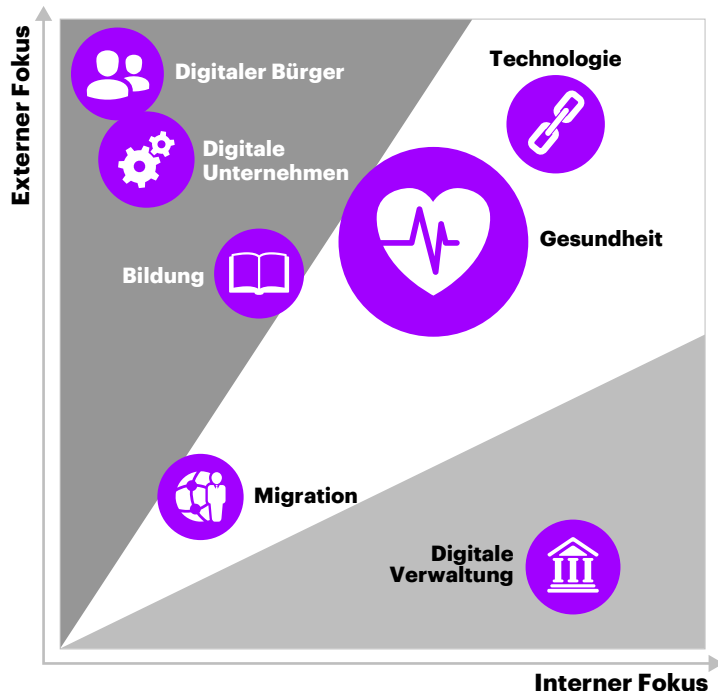
**Digitaler Bürger:** Für Bürger ermöglicht das Bürgerkonto mit dazugehöriger App unabhängig von Zuständigkeiten einen zentralen Zugriff auf personalisierte Services. Es ersetzt mit intelligenten und automatisierten Dienstleistungen zeitaufwendige Behördengänge. Mit der Einführung einer E-Voting-App mit digitaler Signatur für Volksbegehren und Volksabstimmungen sollen Bürger zukünftig jederzeit und überall ihre Stimmen abgeben können. Dies erhöht potenziell die politische Partizipation. Eine fälschungssichere, eindeutige und vollständig digitale Identität für Bürger bringt vielseitigen Nutzen, wie beispielsweise schnellere und verbesserte Onlinebehördenservices, Reiseerleichterungen und umfassende Krankenakten.

**Digitale Unternehmen:** Auf Unternehmenseite bietet das Unternehmensserviceportal 4.0 durch den Einsatz von KI vollautomatisierte sowie intelligente Services und verfügt über unternehmensinterne Schnittstellen und einen Fallmanager, der als Verwaltungskundenbetreuer fungiert. FinanzOnline 4.0 soll sich zukünftig zu einem reinen „No-Stop-Shop“ mit antragslosen Dienstleistungen entwickeln und mit seiner Benutzerfreundlichkeit überzeugen.

Abbildung 11. Österreich braucht eine „Digital Vision“

Projektinitiative	Investition (Mio. €*)	Jährlicher Nutzen (Mio. €*)
Gesundheit	100-200	1.500-2.500
Digitaler Bürger	50-100	400-700
Digitale Unternehmen	50-100	300-500
Digitale Verwaltung	50-150	100-300
Migration	30-90	100-200
Bildung	120-220	300-500
Technologie	150-200	400-800
<b>Gesamt</b>	<b>550-1.060</b>	<b>3.100-5.500</b>

\* Gem. ersten Kosten-Nutzen-Abschätzungen



Quelle: Digital Vision Austria, 2018, Accenture Research

**Digitale Verwaltung:** Für die Verwaltung ermöglicht ein ganzheitliches Bürgerbeziehungsmanagementsystem, in dem ein Sachbearbeiter eine einzige zentrale Historie mit allen Stammdaten und Akten-sachständen aufrufen kann, eine umfassende Sicht auf den Bürger. Zusätzlich soll das Verwaltungscockpit produktives und effizientes Arbeiten für Sachbearbeiter über ein Dashboard ermöglichen. Die Filiale Österreich – das physische Pendant zu dem digitalen Bürgerkonto – kann als moderner One-Stop-Shop für alle Behördenwege in Österreich gesehen werden und soll sich am international erfolgreichen Apple®-Store-Konzept orientieren.

**Migration und Bildung:** Im Bereich Migration spielen automatisierte Grenzkontrollen, Predictive Analytics und einfache Online-Einreisefervices eine große Rolle. Ein Erfolgsportal für Schulen, Universitäten und Erwachsenenbildung fördert gesamtgesellschaftlich und digital die Aus- und Weiterbildung und stellt somit die zukünftige Versorgung durch heimische Fachkräfte sicher. Ergänzend ermöglichen digitale Lernfabriken und Lernplattformen eine zukunftsgerechte Weiterbildung für Erwachsene.

**Gesundheit:** Telemedizin sowie der Ausbau der elektronischen Gesundheitsakte ELGA ermöglichen bessere, patientenzentrierte Dienstleistungen. Das Golden-Age-Portal, eine Plattform, basierend auf KI, macht das Leben von Senioren lebenswerter, indem es sie mit Pflegern und Familie in Kontakt treten lassen kann.

**Infrastruktur und Smart City:** Auf der Straße und Schiene machen digitale Mautkontrollen und personalisierte, modulare Tür-zu-Tür-Mobilität die Fortbewegung einfacher und bequemer. Smart-City-Konzepte steigern die Lebensqualität in Städten und machen sie effizienter. Im Bereich Technologie müssen Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die sich mit KI beschäftigen, gefördert sowie an dem Aufbau einer Bundesblockchain beteiligt werden. Eine Government Cloud in Österreich sowie die Schaffung eines Digitalisierungsindex, der den digitalen Fortschritt und Erfolg des öffentlichen Sektors sichtbar macht, stellen weitere vielversprechende Initiativen dar.

# LEADING IN THE NEW

## Ein Fuß im Heute, einer im Morgen

**Damit österreichische Unternehmen in Zeiten des Wandels zu Innovationsführern werden können, müssen die Voraussetzungen für das Arbeiten mit neuen Ideen in die Unternehmenskultur eingearbeitet werden. Nur offener gegenüber Innovation zu sein genügt nicht, es ist vielmehr ausschlaggebend zu wissen, wie mit Innovation umgegangen werden soll.**

Disruption folgt einem nachvollziehbaren Muster. Von der „Big Bang“-Disruption über komprimierende Disruption bis hin zu den Auswirkungen der digitalen Fragmentierung. Accenture hat sich damit beschäftigt, wie sich Unternehmen aufstellen müssen, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu sein (siehe auch Abbildung 12):

1.

### **Optimierung des Kerngeschäfts durch neue Technologien**

Unternehmen müssen die Effizienz im Kerngeschäft steigern, um eine nachhaltige Transformation durch Investitionen zu ermöglichen. Erreicht werden kann dies durch den Einsatz neuer Technologien.

2.

### **Vergrößern des Kerngeschäfts**

Das neu geschaffene Kapital darf nicht ausschließlich in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle investiert werden, sondern muss für das Wachstum des Kerngeschäfts genutzt werden.

3.

### **Skalieren neuer Geschäfte**

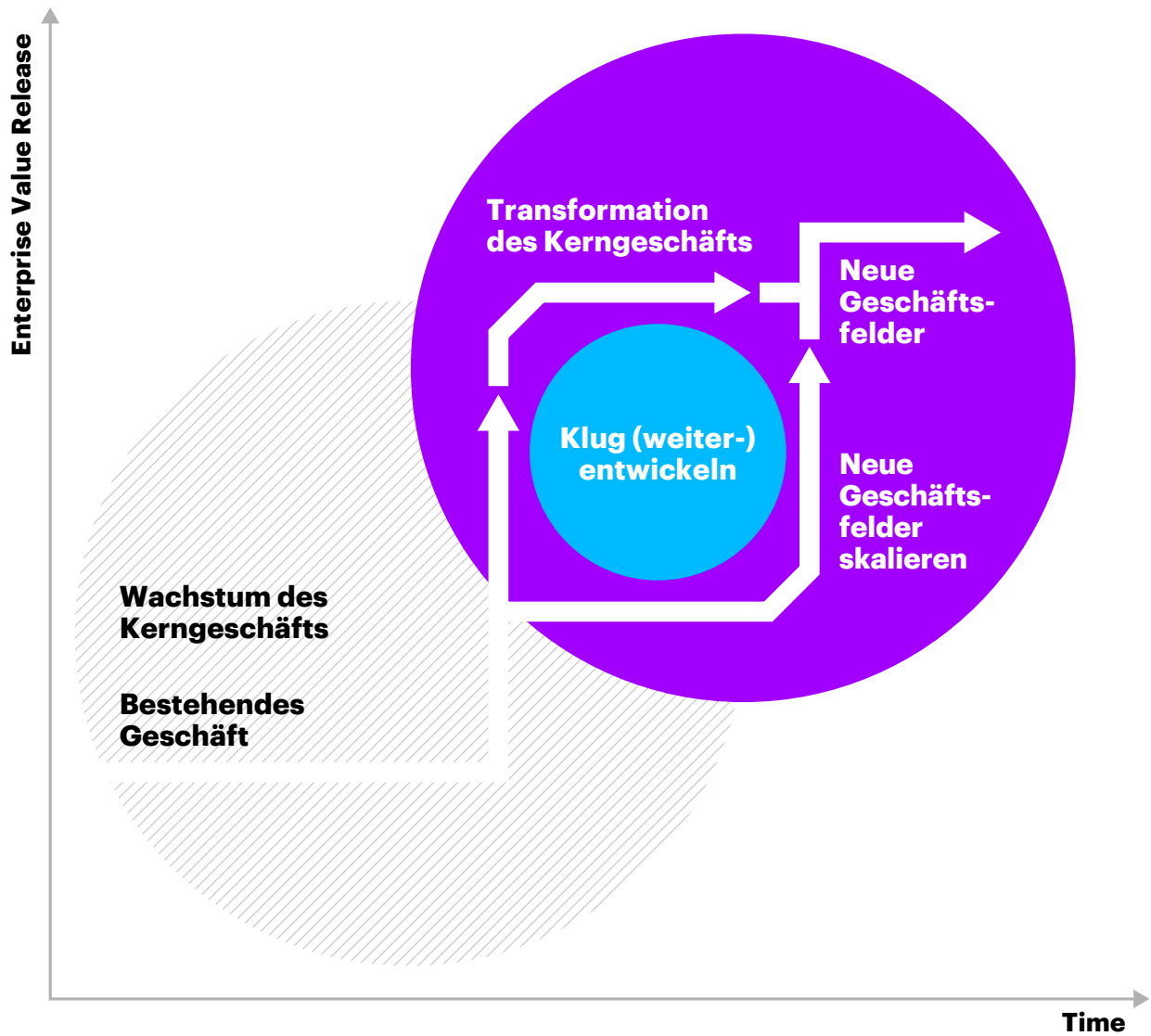
Die erfolgreiche Skalierung neuer Geschäftsideen erfordert entsprechende Unternehmensstrukturen (Innovationszentren, Labore, Kooperationen mit Start-ups etc.). Nur so können Ideen erfolgreich skaliert werden, sodass daraus ein neues Geschäftsmodell entstehen kann.

4.

### **Die richtige Geschwindigkeit der Veränderung finden**

Unternehmen müssen eine gute Balance finden, um den entscheidenden Wechsel zu vollziehen. Wird zu schnell vom Kerngeschäft zum neuen Geschäftsmodell gewechselt, besteht die Gefahr, dass zu viel in den neuen Geschäftszweig investiert wird und dadurch die Reserven zu schnell aufgebraucht werden. Wechseln Unternehmen zu langsam, ist es möglicherweise zu spät. Eine entscheidende Frage, die sich Unternehmen stellen müssen, ist: „Wie steuere ich meinen Investmentprozess und im Zuge dessen meine Kapitalallokation in meinem Kerngeschäft und in den neuen Geschäftszweigen und wie erhalte ich die richtige Balance?“<sup>10</sup>

Abbildung 12. Ein Fuß im Heute, einer im Morgen



Quelle: Leading in the New, 2017, Accenture Research

# REFERENZEN

- 1 Accenture Research (2017), The Workforce of the Future.
- 2 Accenture Research (2016), Why Artificial Intelligence is the Future of Growth.
- 3 Accenture Research (2018), Technology Vision 2018.
- 4 Accenture Research (2017), Technology Vision 2017.
- 5 Die Presse (2017), Österreicher machen beim Online-Einkauf einen Bogen um Lebensmittel.
- 6 Accenture Research (2017), Leading in the New.
- 7 Frey, C. B. und Osborne, M. (2013), The Future of Employment. How susceptible are Jobs to Computerisation?
- 8 Bonin, H., Gregory, T., und Zierahn, U. (2015), Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland (No. 57). ZEW Kurzexpertise.
- 9 Accenture Research (2017), Digital Fragmentation – Adapt to Succeed in a Fragmented World.
- 10 Internetoffensive Österreich (2017). 2018 muss die Aufholjagd für die Digitalisierung beginnen.



# KONTAKT

## **MICHAEL ZETTEL**

michael.zettel@accenture.com

## **PETER AUER**

peter.auer@accenture.com

## **JOSEF EL-RAYES**

josef.el-rayes@accenture.com

## **HANNES MAYRHOFER**

hannes.mayrhofer@accenture.com

# UNTER MITARBEIT VON

**Accenture Research**

# ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 449.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern. Besuchen Sie uns unter [www.accenture.at](http://www.accenture.at)

**[accenture.at/  
wachstum](http://accenture.at/wachstum)**

