

Der Arbeitsplatz der Zukunft

Fertigungsunternehmen
in einer veränderten Welt

A worker in a blue uniform and white hard hat is shown from the side, holding a handheld device. The background is a blue grid pattern.

verizon

Vorwort



Stefica Divkovic
Vice President
Verizon EMEA

Trotz der disruptiven Folgen von COVID-19 und des zu ihrer Bewältigung notwendigen Krisenmanagements lassen sich die meisten Führungskräfte nicht von der Zukunftsplanung abhalten. Das ist zutiefst begrüßenswert, wenn man bedenkt, dass Millionen Menschen über Jahre hinweg von dieser Krankheit und ihren Auswirkungen betroffen sein werden. Nicht zuletzt deshalb erfüllt es mich mit Stolz, für ein Unternehmen zu arbeiten, das in Not Geratene unterstützt und zugleich in eine bessere Zukunft für alle investiert.

So haben wir kürzlich unseren nachhaltigen Businessplan „Citizen Verizon“ verabschiedet, der Leitlinien für unternehmensweite Initiativen zur Förderung der digitalen Inklusion, des Klimaschutzes und des Gemeinwohls enthält. Ich bin der festen Überzeugung, dass dieser Schritt richtig und auch unter geschäftlichen Gesichtspunkten äußerst sinnvoll ist. Denn wie heißt es in unserem Plan so treffend: Wenn die Welt gedeiht, blühen wir alle auf.

Damit wir Manager dieses Ziel erreichen und unseren Unternehmen den Weg in die Zukunft ebnen können, müssen wir effektive Ansätze zur Bewältigung von Unwägbarkeiten entwickeln. Und da die nächsten Veränderungen nicht lange auf sich warten lassen werden, kommt es heute und in Zukunft entscheidend auf die Fähigkeit an, flexibel auf alle Eventualitäten zu reagieren.

Um die entsprechenden Entscheidungen zielsicher treffen zu können, benötigen Sie zuverlässige Informationen über aktuelle Trends und die Strategien anderer Unternehmen. Der vorliegende Bericht soll Ihnen dabei helfen, den Überblick zu behalten. Er erhebt nicht den Anspruch, umfassende Antworten zu liefern, bietet aber viele nützliche Einblicke und Empfehlungen.

A handwritten signature in white ink, appearing to read 'Stefica Divkovic', written in a cursive style.

Die Berichte aus der Reihe „Der Arbeitsplatz der Zukunft“ sind das Produkt groß angelegter Studien, die von Verizon in Auftrag gegeben wurden. Sie basieren auf zwei Umfragen unter erfahrenen Führungskräften, die für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 500 Millionen US-Dollar tätig sind. An der ersten, im Januar und Februar 2020 durchgeführten Erhebung nahmen 1.102 Personen teil, von denen 208 (also etwa 19 %) für Fertigungsunternehmen in 16 verschiedenen Ländern arbeiteten. Bei der zweiten Befragung im Mai 2020 umfasste das Sample 644 Teilnehmer, von denen 109 (17 %) zur Belegschaft von Fertigungsunternehmen aus 13 Ländern zählten.

Der Arbeitsplatz der Zukunft

Um herauszufinden, wie gut Unternehmen auf die Geschäftswelt von morgen vorbereitet sind, beauftragten wir das unabhängige Forschungsinstitut Longitude – ein Unternehmen der Financial Times Group – mit einer umfassenden Befragung. Diese erste Erhebung fand vor dem Beginn der COVID-19-Krise statt. Da sich die Geschäfts- und Marktbedingungen seither dramatisch verändert haben, veranlassten wir zusätzlich eine zweite Erhebung, die während der anfänglichen Schritte zur Lockerung der Eindämmungsmaßnahmen in verschiedenen Ländern durchgeführt wurde. Zusammengenommen bieten die in beiden Erhebungsphasen gewonnenen Daten wichtige Einblicke in die Zukunft der Arbeit und die Auswirkungen der Krise auf die Prioritäten und Investitionsschwerpunkte der Unternehmen.

Der Future-of-Work-Index

Auf der Grundlage der bei diesen Befragungen erhobenen Daten haben wir dann einen Index erstellt, der zwölf Indikatoren in vier Kategorien umfasst. Die Kategorien sind die Fähigkeit zur erfolgreichen Implementierung komplexer digitaler Technologien, die Effektivität der Maßnahmen zur Überwindung von Silostrukturen, die Technologiekompetenz des bei der Modernisierung federführenden Managements und die Skills der für die produktive Nutzung der Neuerungen zuständigen Mitarbeiter.



In diesem Bericht nutzen wir die errechneten Indexwerte, um die Zukunftsfähigkeit der erfassten Unternehmen zu messen und zu vergleichen und Durchschnittswerte für verschiedene Branchen zu ermitteln. Dabei geht es speziell um die Frage, wie die Firmen aus der Fertigungsindustrie in den vier Kategorien abgeschnitten haben und welche Veränderungen hier zwischen der ersten und zweiten Erhebungsphase zu verzeichnen sind.

Vorab können wir schon einmal verraten: Die meisten Befragten gaben an, dass ihr jeweiliges Unternehmen seine strategischen Zielsetzungen während der Krise unverändert beibehalten hat. Allerdings wurde vielfach von einem beschleunigten Tempo der geplanten Investitionen berichtet.

1.700

Dieser Bericht basiert auf den erfassten Ansichten von über 1.700 Führungskräften in gehobenen Positionen.

Anhand der vier Kategorien des Future-of-Work-Index lassen sich die Unternehmen identifizieren, die in Sachen Zukunftsfähigkeit die Nase vorn haben.

6,7

Der durchschnittliche Indexwert der Fertigungsunternehmen lag knapp unter dem Mittelwert des Gesamtsamples. Damit war die Fertigungsindustrie genau in der Mitte der Branchenrangliste platziert, deutlich vor den Firmen aus der Lieferkette, die im Durchschnitt lediglich einen Wert von 6,3 erreichten.

Defizite in puncto Zukunftsfähigkeit

Viele Fertigungsunternehmen haben sich in bewundernswerter Weise an die veränderten Bedingungen der COVID-19-Krise angepasst. Einige haben ihre Produktion auf persönliche Schutzausrüstung (PSA) oder dringend benötigte medizinische Gerätschaften umgestellt. Andere haben durch die Modifikation ihrer Produktionspläne dafür gesorgt, dass plötzlich begehrte Artikel trotz verbreiteter Panikkäufe verfügbar blieben.

Trotzdem ist nicht zu leugnen, dass die Branche insgesamt vergleichsweise schlecht auf die Herausforderungen der Pandemie vorbereitet war. Offensichtlich sind Wandlungsprozesse für Fertigungsunternehmen generell – und insbesondere für etablierte Großkonzerne mit riesigen Fabriken und ausgedehnten Lieferketten – mit enormen Herausforderungen verbunden.

So zeigte sich schon bei unserer ersten, noch vor dem Lockdown durchgeführten Befragung, dass die Fertigungsbranche in puncto Zukunftsfähigkeit hinter den meisten anderen Sparten lag. Damals erzielten lediglich die Zulieferer und juristischen Dienstleister noch geringere Durchschnittswerte.

Unterdurchschnittliche Indexwerte

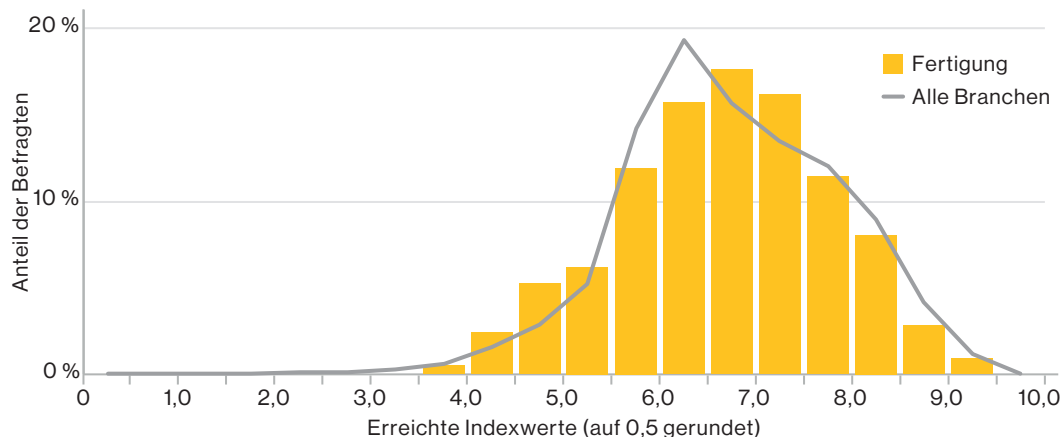


Abbildung 1: Häufigkeitsverteilung der Indexwerte der Unternehmen aus der Fertigungsbranche (1. Erhebung)

63 %

Branchenübergreifend zeigte sich, dass Pioniere erfolgreicher waren und von einem gesteigerten Wachstum profitierten. So hatten 63 % aus dieser Gruppe in den drei Jahren vor der Befragung Umsatzsteigerungen von mindestens 5 % verzeichnet, während dies nur bei 20 % der Nachzügler der Fall war.

Auch der Blick auf den Anteil der Pioniere (die das oberste Quintil des Gesamtsamples bilden) und der Nachzügler (bei denen es sich um die unteren 20 % handelt) lässt erkennen, dass die Fertigungsunternehmen in unserer Studie nicht besonders gut abgeschnitten haben. Die Branche weist im Vergleich zum Gesamtsample weniger Pioniere und einen signifikant höheren Prozentsatz von Nachzüglern auf, was auf einen insgesamt niedrigeren Reifegrad hindeutet.

Pioniere und Nachzügler der verschiedenen Branchen

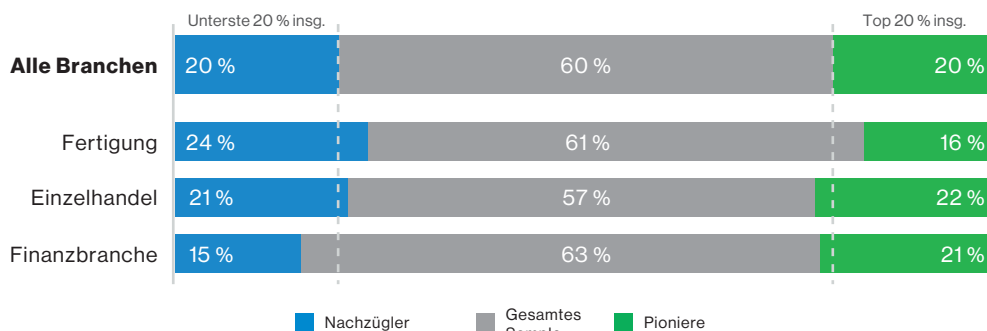


Abbildung 2: Anteil der Pioniere und Nachzügler in den verschiedenen Branchen (1. Erhebung)

Des Weiteren geht aus unserer Studie hervor, dass die Auswirkungen des Lockdowns in der Fertigungsbranche besonders schwerwiegend waren. Die Produktion ging in vielen Teilsektoren und Regionen deutlich zurück, und das nicht nur aufgrund der gesunkenen Nachfrage, sondern auch, weil viele Lieferketten unterbrochen worden waren. Angesichts dessen ist es wenig überraschend, dass bei unserer zweiten Befragung 62 % der Teilnehmer aus Fertigungsunternehmen von krisenbedingten Umsatzeinbußen berichteten (ein Spitzenwert, der nur vom Einzelhandel übertroffen wird) und dass 58 % einen Einbruch der Produktivität beklagten (was im Branchenvergleich der dritthöchste Wert ist). Darüber hinaus liegt der Anteil der Unternehmen, die im Zuge der Pandemie Angestellte entlassen mussten, in der Fertigung bei stattlichen 45 % und damit höher als in allen anderen Sparten.

58 %

Über die Hälfte der Fertigungsunternehmen verzeichnete Produktivitätseinbußen.

Schlechter vorbereitet als andere Branchen

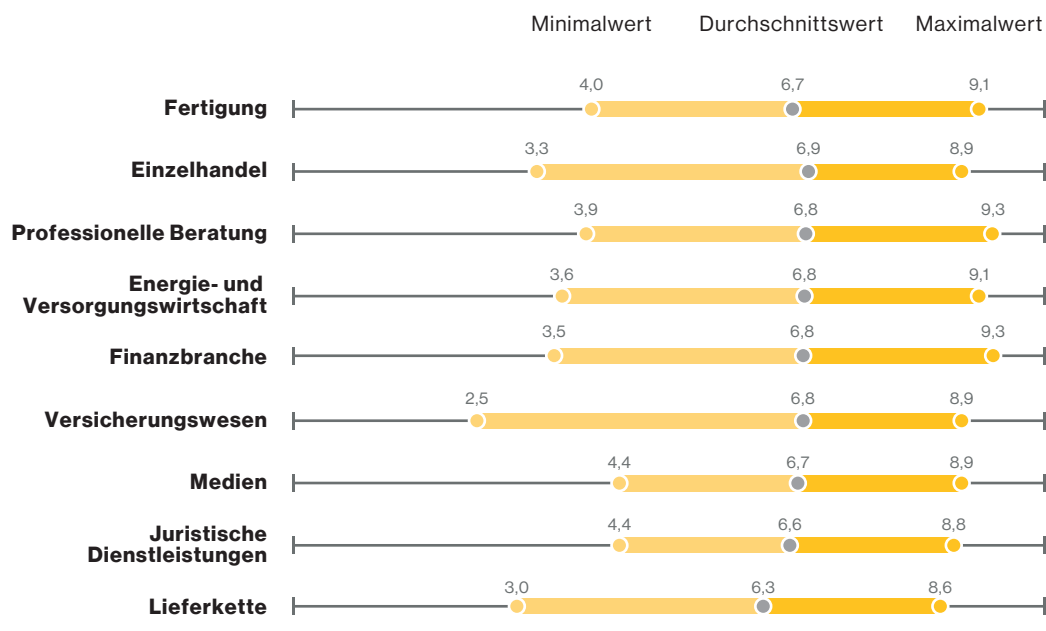


Abbildung 3: Minimal-, Durchschnitts- und Maximalwerte der verschiedenen Branchen (1. Erhebung)

Schlüsselt man die in der Fertigungsindustrie gemessenen Indexwerte nach Kategorien auf, so wird erkennbar, dass die Branche im Bereich „Moderne Technologien“ ihr bestes Resultat erzielt und hier über dem Durchschnitt liegt. Unter anderem belegen die Fertigungsunternehmen bei der Einführung und Nutzung von IoT-Lösungen den dritten Platz (hinter den juristischen Dienstleistern und den Einzelhandelskonzernen). Auch bei der Implementierung von Automatisierungslösungen und Datenanalysetools ist die Fertigung den meisten anderen Branchen voraus. Leider werden diese Stärken jedoch durch schwächere Werte in den Kategorien „Hard Skills und Soft Skills“ und „Zukunftsstrategien“ aufgehoben. Zwar gaben beispielsweise 75 % der Befragten aus der Fertigungsbranche an, dass die Mitarbeiter ihres Unternehmens auf die Nutzung von KI- und ML-basierten Anwendungen und Automatisierungslösungen vorbereitet sind, doch ist dies im Branchenvergleich der niedrigste Anteil.

Dementsprechend sind die Fertigungsunternehmen aufgefordert, aus der Krise die richtigen Lehren zu ziehen und die eigene Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit zu verbessern. Um zu ermitteln, wie weit sie dabei bereits gekommen sind und welchen Herausforderungen sie sich künftig stellen müssen, werfen wir nun einen genaueren Blick auf die in den vier Indexkategorien erzielten Ergebnisse.

Moderne Technologien

72 %

Knapp drei Viertel der Teilnehmer aus der Fertigungsbranche waren der Meinung, dass die Fähigkeit zur schnellen Einführung neuer Technologien im Zuge der COVID-19-Krise an Bedeutung gewonnen hat.

Die Ergebnisse unserer Erhebung deuten darauf hin, dass die Modernisierungsinitiativen vieler Fertigungsunternehmen krisenbedingt ins Stocken geraten sind: 40 % der Befragten aus dieser Gruppe berichteten von Verzögerungen bei der Einführung neuer Technologien – mehr als in allen anderen untersuchten Branchen. Dies ist möglicherweise der Grund dafür, dass 72 % der Teilnehmer aus der Fertigungsbranche die Meinung äußerten, die Fähigkeit zur schnellen Einführung neuer Technologien habe im Zuge der COVID-19-Krise an Bedeutung gewonnen.

Verstärkte Investitionen im Anschluss an die COVID-19-Krise

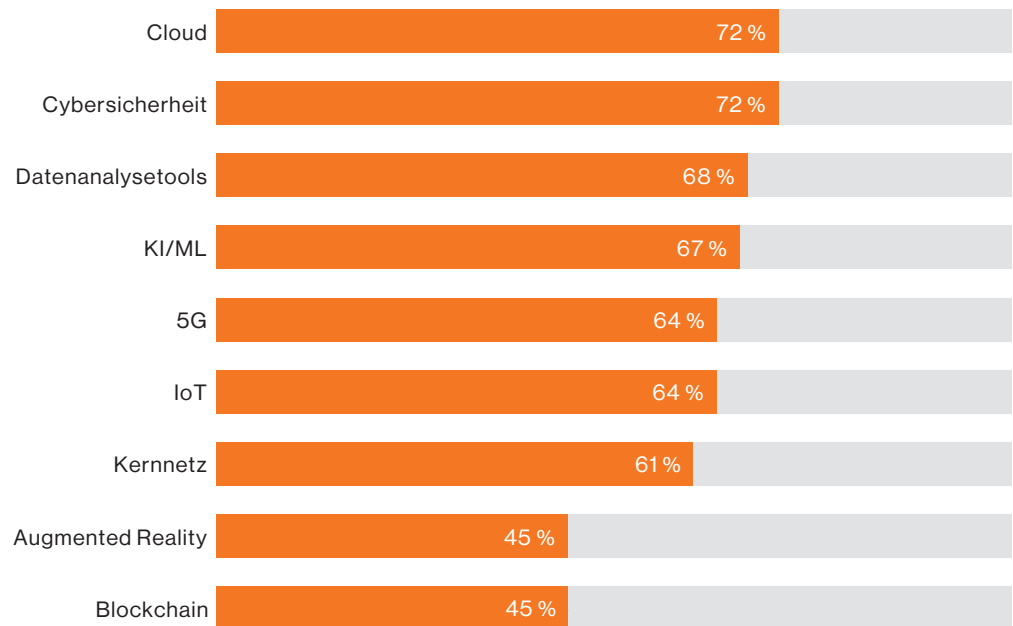


Abbildung 4: Anteil der Befragten, die nach der Überwindung der COVID-19-Krise verstärkte Investitionen in die aufgeführten Technologien bzw. deren Implementierung erwarten (2. Befragung)

Zugleich zeigt unsere Studie, dass die Fertigungsunternehmen nach dem Abflauen der Krise verstärkt in technologische Innovationen investieren wollen. So berichteten beispielsweise 67 % der Befragten aus dieser Branche von geplanten Mehrausgaben für KI und ML, während 64 % steigende Budgets für das Internet der Dinge und 5G erwarteten. Allerdings sollte dabei nicht vergessen werden, dass die erfolgreiche Implementierung dieser Technologien nur gelingen kann, wenn die Fertigungsunternehmen begleitend in Weiterbildungsmaßnahmen für bestehende Mitarbeiter und die gezielte Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte investieren.

Hard Skills und Soft Skills

Die von uns befragten Entscheidungsträger aus der Fertigungsbranche waren sich bewusst, dass die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen nicht nur von der Implementierung neuer Technologien abhängt. Bei der zweiten Erhebung gaben 77 % von ihnen an, dass die Entwicklung der digitalen Skills der Mitarbeiter nun wichtiger sei denn je.

Skills, die im Zuge der COVID-19-Krise mehr Bedeutung erlangt haben

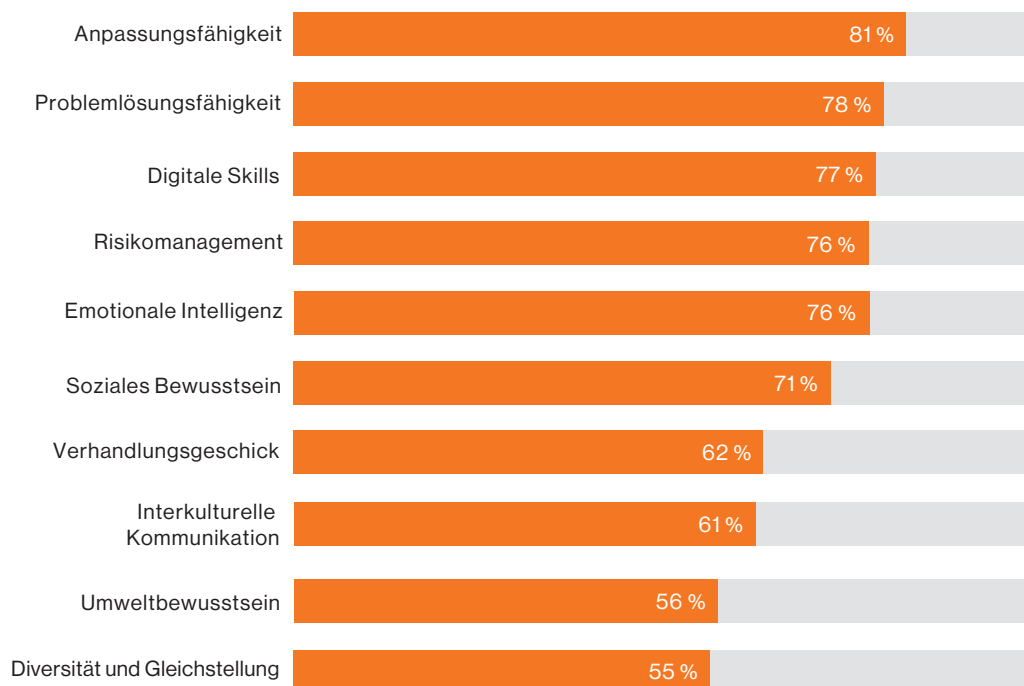


Abbildung 5: Anteil der Befragten aus der Fertigungsbranche, die den aufgeführten Skills infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihr Unternehmen zumessen (2. Befragung)

Darüber hinaus vertraten in der Fertigungsindustrie anteilmäßig mehr Befragte als in anderen Sektoren die Meinung, dass sich die Mitarbeiter ihres Unternehmens künftig schneller an neue Strategien und Arbeitsmodelle anpassen können müssen (81 %) und dass ausgeprägte Problemlösungsfähigkeiten im Zuge der aktuellen Krise an Bedeutung gewonnen haben (78 %).

77 %

Über drei Viertel der Befragten aus der Fertigungsbranche gaben an, dass die Entwicklung der digitalen Skills der Mitarbeiter nun wichtiger sei denn je.

Zukunftsstrategien

77 %

Mehr als drei Viertel der befragten Repräsentanten von Fertigungsbetrieben gehen davon aus, dass ihre Unternehmen die COVID-19-Krise überstehen werden.

Obwohl die Fertigungsbranche in besonderem Maße von den negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie betroffen war, bewerteten viele Befragte aus dieser Gruppe die Krisenbewältigungsmaßnahmen und Zukunftsstrategien ihrer Unternehmensführung positiv. Zum einen äußerten hier nur 36 % der Teilnehmer die Meinung, dass das Management ihrer Firma nicht effektiv auf die mit der Krise einhergehenden Herausforderungen in puncto Geschäftserfolg reagiert habe (was im Branchenvergleich der niedrigste Anteil ist). Zum anderen gingen 77 % davon aus, dass ihre Unternehmen die Krise überstehen würden.

Die wachsende Bedeutung mitarbeiterorientierter Strategien

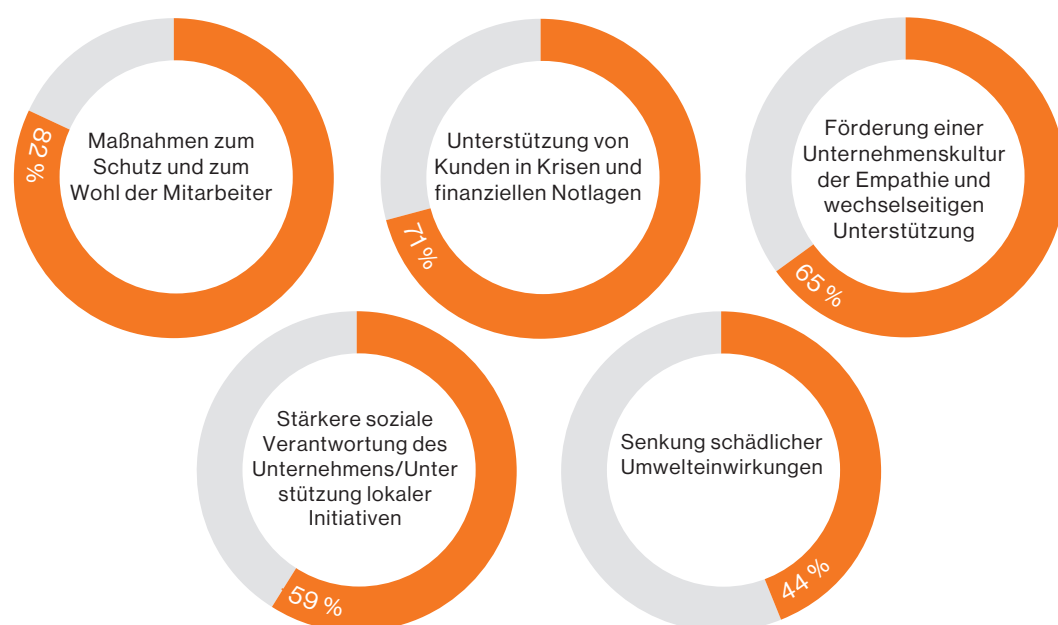


Abbildung 6: Anteil der Befragten aus der Fertigungsbranche, die den aufgeführten Faktoren infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihre Geschäftsstrategie beimessen (2. Befragung)

Dennoch erklärten 60 % der Befragten aus der Fertigungsindustrie, dass die Krise Schwächen in den eigenen Geschäftsstrategien und Unternehmensprozessen bloßgelegt hat. 61 % erwarteten infolgedessen einen Strategie- und Kurswechsel.

Neue Arbeitsmodelle

Unsere zweite Befragung lieferte verschiedene Indizien dafür, dass die Fertigungsunternehmen ihre Anpassungsfähigkeit verbessern wollen. Erstens prognostizierten 72 % der Teilnehmer aus dieser Branche, dass die Möglichkeit zur bedarfsgerechten Umverteilung von Fachkräften nach dem Ende der Krise weiter an Bedeutung gewinnen wird. Zweitens maßen 74 % der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und dem unternehmensweiten Ideenaustausch einen höheren Stellenwert zu als in der Vergangenheit. Und drittens betonten 69 % die Notwendigkeit der Auflösung von Silostrukturen, die den internen Datenfluss behindern.

72 %

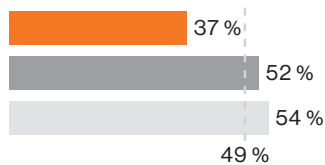
Fast drei Viertel der Befragten aus der Fertigungsbranche gehen davon aus, dass das Personal im Front- und Backoffice auch nach dem Ende des Lockdowns die Möglichkeit zur Telearbeit haben wird.

Alte und neue geschäftliche Prioritäten

Die Möglichkeit zur schnellen bedarfsgerechten Umverteilung von Fachkräften



Mehr Zeitarbeiter und externe Teilzeitkräfte, um Personallücken rasch schließen zu können



Die Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf neue Marktchancen



Die Beschleunigung des abteilungsübergreifenden Datenflusses zur Überwachung des Geschäftsbetriebs in Echtzeit



■ Fertigung
 ■ Finanzbranche
 ■ Einzelhandel
 - - - Durchschnitt aller Branchen

Abbildung 7: Anteil der Befragten aus der Fertigungsbranche, die den aufgeführten Faktoren infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihre Geschäftsstrategie beimessen (2. Befragung)

Besonders überraschend war jedoch das verbreitete Bekenntnis zur Telearbeit, da in der Fertigungsindustrie – anders als im Dienstleistungssektor – nicht alle Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten können. Trotzdem gingen 72 % der Befragten aus dieser Branche davon aus, dass viele Mitarbeiter im Front- und Backoffice auch nach dem Ende des Lockdowns die Möglichkeit zur Telearbeit haben werden.

Fazit und Empfehlungen

Zur Vorbereitung auf die Zeit nach der Pandemie empfehlen wir Fertigungsunternehmen die folgenden Maßnahmen:



Moderne Technologien

Beschleunigen Sie die Einführung von Zukunftstechnologien.

Schon heute ist absehbar, dass die Zukunft der Fertigungsbranche wesentlich durch das Internet der Dinge, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen, Automatisierungs-Tools, 5G sowie moderne Cloud- und Netzwerktechnologien geprägt werden wird. Deshalb sollten Sie der Einführung dieser Neuerungen unbedingt Priorität einräumen, um Ihr Unternehmen frühzeitig auf Wachstumskurs zu bringen.

Richten Sie Ihre Modernisierungsstrategie auf Plattformen aus.

Angesichts des rasanten technologischen Fortschritts sollten Sie die Einrichtung von Plattformen in Erwägung ziehen, die Ihrem Unternehmen zu mehr Flexibilität verhelfen und die Einführung von Innovationen, die Minimierung akuter Risiken sowie die Erschließung neuer Umsatzquellen erleichtern.



Hard Skills und Soft Skills

Investieren Sie in Schulungsprogramme.

Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und andere Automatisierungstechnologien werden einerseits viele manuelle Produktions- und Lagerprozesse überflüssig machen, andererseits jedoch neue Arbeitsplätze und Rollen schaffen. Angesichts dessen ist es heute wichtiger denn je, die eigenen Mitarbeiter durch effektive Schulungsprogramme auf die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten.

Achten Sie auf ausgewogene Prioritäten.

Mit der zunehmenden Nutzung von KI, ML und anderen intelligenten Technologien haben Empathie, emotionale Intelligenz, ein ethisches Verantwortungsbewusstsein und andere menschliche Qualitäten stark an Bedeutung gewonnen. Durch die gezielte Förderung dieser Skills unterstützen Sie die Einführung neuer Arbeitsmodelle, schärfen Ihr Profil als verantwortungsbewusstes Unternehmen und erleichtern die Anpassung an neue Rahmenbedingungen.



Zukunftsstrategien

Bestimmen Sie den Kurs Ihres Unternehmens.

Niemand erwartet von Ihnen, dass Sie sofort Antworten auf alle aktuellen Herausforderungen parat haben. Trotzdem sollten Sie sich nicht das Heft aus der Hand nehmen lassen und Ihre eigenen Leitlinien für den Weg in die Zukunft formulieren. Lassen Sie sich also nicht durch überholte Arbeitsabläufe, zeitgemäße Strategien oder veraltete Systeme ausbremsen: Entwickeln Sie eine Zukunftsvision für Ihr Unternehmen und arbeiten Sie auf deren Umsetzung hin.

Übernehmen Sie soziale Verantwortung.

Reduzieren Sie den CO₂-Ausstoß Ihres Unternehmens, fördern Sie die Diversität Ihrer Belegschaft und unterstützen Sie lokale gemeinnützige Initiativen. Damit tun Sie nicht nur das Richtige, sondern stellen zugleich auch die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft, indem Sie Ihr Unternehmen für junge Talente attraktiv machen.



Neue Arbeitsmodelle

Gestalten Sie den Wandel aktiv mit.

Fertigungsunternehmen haben immer wieder eine Vorreiterrolle bei der Einführung neuer Arbeitsmodelle übernommen und damit anderen Branchen den Weg in die Zukunft gewiesen. Knüpfen Sie daran an, indem Sie innovative Technologien als Grundlage für revolutionäre Unternehmensprozesse und Geschäftsmodelle nutzen. Dadurch können Sie Vorteile erzielen, die weit über das Ende der COVID-19-Krise hinaus Bestand haben.

Lernen Sie von anderen und gehen Sie Kooperationen ein.

Ganz gleich, wie viele erstklassige Mitarbeiter Sie auch beschäftigen – es wird immer kluge Köpfe außerhalb ihres Unternehmens geben. Und da die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus anderen Sparten und Regionen in der Fertigungsindustrie Tradition hat, sollten Sie sich um den Aufbau eines modernen Partnernetzwerks bemühen, das Ihnen Zugang zu akademischen Experten und Fachleuten aus anderen Branchen bietet. Begleitend können Sie Zeitarbeiter und externe Teilzeitkräfte aus der Gig Economy anheuern, um Ihre Teams gezielt zu verstärken.

Ergänzende Ressourcen

Vollständiger Bericht



Lesen Sie den kompletten Bericht zum Arbeitsplatz der Zukunft, um sich umfassend über die Ergebnisse der Studie zu informieren.

Webinarreihe



Sehen Sie sich die Webinare aus unserer Reihe zum Arbeitsplatz der Zukunft an.



© 2020 Verizon. Alle Rechte vorbehalten. Der Name Verizon und das Verizon-Logo sowie alle anderen Namen, Logos und Slogans, die sich auf die Produkte und Dienste von Verizon beziehen, sind Marken und Dienstleistungszeichen oder eingetragene Marken und Dienstleistungszeichen von Verizon Trademark Services LLC oder seinen angeschlossenen Unternehmen in den USA und/oder anderen Ländern. Alle anderen Marken und Dienstleistungszeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.