



# Die Etablierten nutzen ihre Chance

Ergebnisse der Global  
C-Suite Study

IBM Institute for  
Business Value

Unsere jüngste Studie basiert auf den Antworten von 12.854 Befragten aus sechs C-Suite-Rollen und 112 Ländern

Chief Executive Officer (CEO)

**2.148**

Chief Financial Officer (CFO)

**2.102**

Chief Human Resources Officer (CHRO)

**2.139**

Chief Information Officer (CIO)

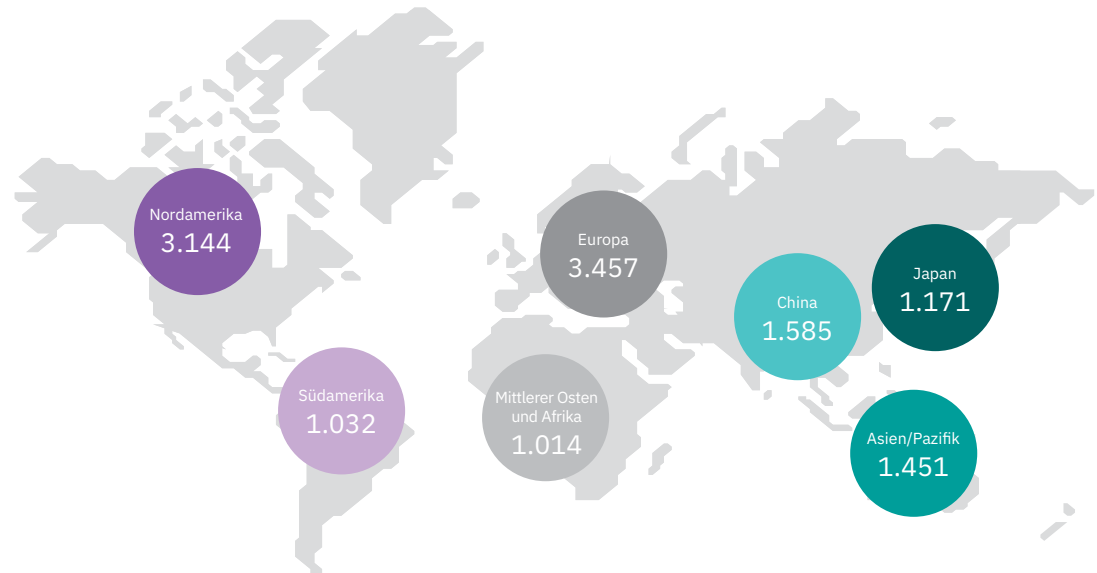
**2.258**

Chief Marketing Officer (CMO)

**2.091**

Chief Operations Officer (COO)

**2.116**



Dieser Bericht ist die dritte C-Suite-übergreifende IBM Studie und die 19. Ausgabe der laufenden Serie von CxO-Studien, die vom IBM® Institute for Business Value (IBV) entwickelt wurde. Wir verfügen inzwischen über Daten aus mehr als 40.000 Gesprächen, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen. Wir haben das Programm neu gestaltet, sodass die Daten im Jahresverlauf erfasst und die Ergebnisse publiziert werden. Dieser Bericht wurde in Zusammenarbeit mit führenden Akademikern erstellt. Wir präsentieren Ihnen hier die wichtigsten Ergebnisse, Erfahrungen und Stimmungen aus den CxO-Bereichen.

---

## Fortwährende Neuerfindung

Selbst zwei Jahrzehnte, nachdem das Internet zur Plattform für Transformation wurde, fragen wir uns immer noch, wohin uns die Entwicklung führen mag. Die Signale sind nicht immer eindeutig. Heute haben die großen Marktteilnehmer Aufwind, aber kollaborative Ökosysteme gedeihen ebenfalls. Auch in den Branchen, in denen die Wettbewerbskonzentration zunimmt, verliert die Innovation nicht an Kraft – was zu erwarten gewesen wäre. Welcher Weg führt nun in die Zukunft? Prosperierende Unternehmen lehnen sich nicht zurück in der Erwartung eines neuen Wendepunkts, der in Form einer neuen Technologie, eines neuen Geschäftsmodells oder Produktionsverfahrens daherkommt. Sie haben erkannt, dass das Neuerfinden des Unternehmens nicht eine Frage des Timings ist, sondern kontinuierlich erfolgen muss. Deshalb brauchen sie heute – mehr denn je – die Kraft, sich fortwährend neu zu erfinden. Sie müssen Veränderungen suchen und sie meistern, auch wenn der *Status Quo* schon ganz gute Ergebnisse liefert.

---

# Einführung

Ökonomen und Strategen diskutieren sowohl über die Ursachen als auch über die Folgen der abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit von Märkten. Einige führen die Konzentration der Macht in den Händen einiger weniger Unternehmen auf die digitalen Technologien zurück. Andere verweisen auf strukturelle Faktoren. Bei den C-Suite-Führungskräften herrscht ebenfalls oft Unsicherheit angesichts der Veränderungen, die um sie herum stattfinden. Sicherlich sehen sie mit gemischten Erwartungen auf diese Veränderungen der Unternehmenslandschaft in den nächsten Jahren.

Die Meinung der Führungskräfte, ob sich der Fokus in der Zukunft auf neue Märkte verlagern wird, ist gespalten. Nachdem jahrelang ein Wechsel zu „offenen Innovationen“ – solche mit externen Ressourcen – prognostiziert worden war, sehen nun immer mehr Führungskräfte der C-Suite einen Rückzug zu proprietärer Innovation. Aber auch ganz neue Möglichkeiten – und konkrete Pläne – in Richtung kollaborative Innovationen werden von vielen genannt.

In zwei Bereichen sind sich die Führungskräfte allerdings einig: wie sie ihren Wertbeitrag verändern und ihre Wertschöpfungsketten erweitern wollen. Zwei Drittel (68 Prozent) dieser Führungskräfte erwarten, dass die Unternehmen das Kundenerlebnis über die Produkte stellen. Und 63 Prozent glauben, dass die meisten Unternehmen ihre Business-Partner-Netzwerke erweitern werden.

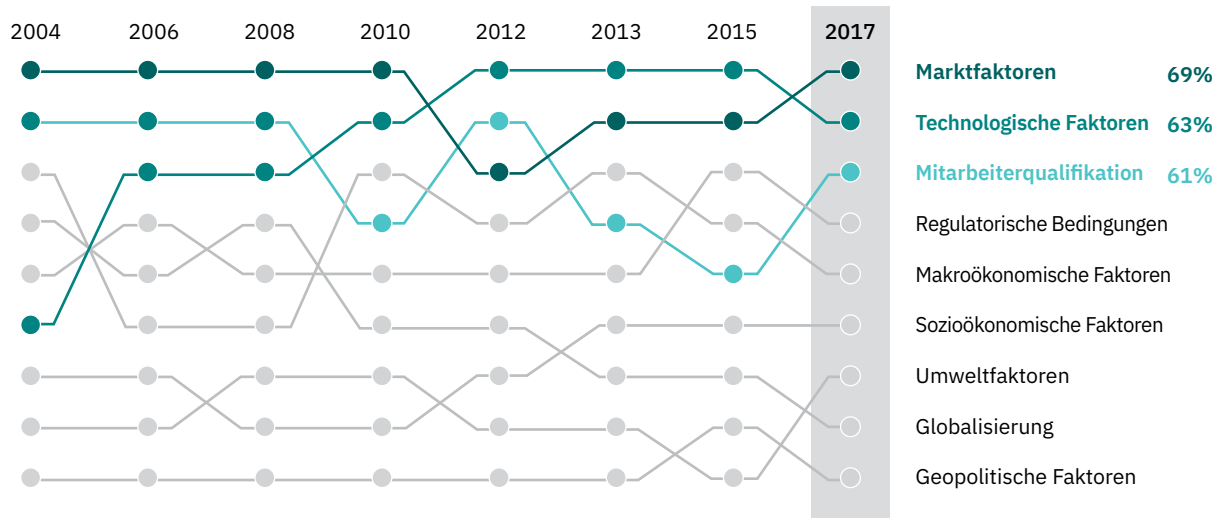
In den 14 Jahren, in denen wir IBM C-Suite-Führungskräfte befragt haben, erkundigten wir uns nach den externen Kräften, die in den nächsten zwei Jahren den meisten Einfluss haben würden. In diesem Jahr rückten Marktfaktoren wie verstärkter Wettbewerb und veränderte Kundenpräferenzen auf Platz 1, wodurch die Technologie auf Platz 2 verdrängt wurde. Der Faktor Mitarbeiterqualifikation stieg deutlich an und belegt Platz 3. Dies ist möglicherweise auf den Wertzuwachs von immateriellen Gütern wie Talenten und Ideen zurückzuführen (siehe Abbildung 1).

Um die dahinterliegenden Einflussgrößen besser zu verstehen, haben wir die Clusteranalyse eingesetzt. Damit können wir bestimmte Segmente von Unternehmen unter den über 12.500 Teilnehmern an dieser Studie identifizieren. Wir haben drei Archetypen ausgemacht, die wir Reinventors, Practitioners und Aspirationals genannt haben. Die in diesen Archetypen zusammengefassten Unternehmen befinden sich in verschiedenen Stadien der digitalen Neuerfindung und prüfen ihre Chancen, die sich aus der Entwicklung ergeben.

Abbildung 1

## Zurück in die Zukunft

Marktfaktoren und Mitarbeiterqualifikation nehmen an Bedeutung zu



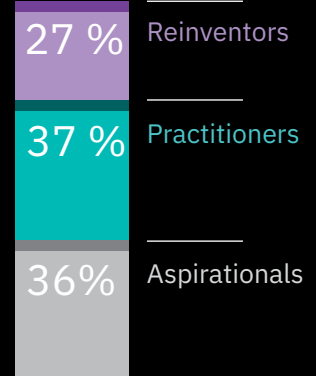
F: Welche sind die wichtigsten externen Kräfte, die auf Ihr Unternehmen in 2 bis 3 Jahren einwirken? (Wählen Sie bis zu fünf Punkte aus.)

Die Reinventors machen 27 Prozent aus und stechen hervor. Sie berichten, dass sie in den letzten drei Jahren sowohl beim Umsatzwachstum als auch bei der Profitabilität besser abgeschnitten haben als ihre Mitbewerber. Sie hatten auch bei der Innovation die Nase vorn. Ihre Unternehmen sind außerordentlich gut ausgerichtet. Sie geben an, dass ihre IT-Strategie auf ihre Geschäftsstrategie abgestimmt ist. Sie haben ihre Geschäftsprozesse optimiert, um ihre strategische Ausrichtung zu unterstützen. Ihre Unternehmen treten nicht auf der Stelle. Nachdem sie den Wandel in der Vergangenheit erfolgreich bewältigt haben, sind sie zuversichtlich, dass sie sich kontinuierlich anpassen können. Darüber hinaus verfügen sie über eine klar definierte Strategie zur Bewältigung von Disruptionen.

Die Reinventors haben ihre Ressourcen neu zugewiesen, um neue Größenordnungen in Form von breiten Partnernetzwerken zu erreichen und neuen Wert aus den Ökosystemen zu schöpfen. Sie legen großen Wert auf die Mitarbeiterqualifikation. Sie haben ihre Unternehmen neu strukturiert und ihre Unternehmenskultur angepasst, um die Experimentierfreude zu fördern und neue Ideen zu belohnen. Sie überflügeln alle anderen in Bezug auf gemeinsame Produktentwicklung und enge Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern. Darüber hinaus nutzen sie die Daten und das Wissen aus der engen und kontinuierlichen Zusammenarbeit, um überzeugende Kundenerlebnisse zu schaffen.

Die Clusteranalyse der Umfragedaten ergab drei Archetypen mit bestimmten Merkmalen, die die Fähigkeit zur digitalen Neuerfindung widerspiegeln.

Unternehmen sehen Geschäftschancen aus der Perspektive ihres eigenen Clusters.



Die folgenden verschiedenen Variablen liegen der Analyse zugrunde:

- „Disruption“ eines neuen Markts oder einer neuen Branche durch Änderung der Spielregeln
- Digitale Technologien zur Transformation von Interaktionen mit Kunden
- Daten und Analyseinformationen für die Formulierung einer Geschäftsstrategie
- Schneller Entwurf von Prototypen für das Testen und Ausarbeiten der Geschäftsstrategie
- Enge Ausrichtung der IT-Strategie an der Geschäftsstrategie
- Informationen aus Datenanalysen für die konstante Innovation von Produkten und Services
- Kurze Feedback- und Anpassungszyklen zur Beschleunigung der Projektausführung

Die Practitioners machen 37 Prozent aus. Sie haben noch nicht die Fähigkeit entwickelt, ihre Aktivitäten mit ihren Ambitionen in Einklang zu bringen. Und sie haben durchaus Ambitionen. Mehr als die Hälfte der Practitioner plant, in den nächsten Jahren neue Geschäftsmodelle einzuführen. Einige sind bereit für den Sprung nach vorne, riskieren dabei zu viel und verursachen Disruptionen in ihren und anderen Branchen. Mehr Practitioners als Reinventors ziehen eines der radikalsten neuen Geschäftsmodelle in Erwägung – das Plattform-Geschäftsmodell.

Die Aspirationals haben, wie ihr Name schon sagt, einen Weg gefunden, sowohl um ihre digitale Entwicklung weiterzutreiben als auch um neue Geschäftschancen schnell zu nutzen. Sie machen 36 Prozent der befragten Unternehmen aus. Die größten Herausforderungen für diese Unternehmen sind die richtige Vision, die geeignete Strategie, die Umsetzungsfähigkeiten und die geeigneten Ressourcen – insbesondere die Talente der Mitarbeiter und ihre Partner.

Durch ihre Absichten und Handlungen geben die Reinventors Einblicke, wie ein Unternehmen neue Fähigkeiten entwickeln kann. Sie strukturieren ihre Unternehmen, um kontinuierlich neue Werte zu schaffen. Die Practitioners erinnern daran, dass im digitalen Zeitalter neue, bislang unbekannte Strategien für die zur Verfügung stehen, die mehr Risiko eingehen und eine neue Vision mit Agilität umsetzen wollen.

Auf der Basis dieser Umfrage, des IBM Engagements in Kundenprojekten und unserer Arbeit mit Akademikern konzentriert sich die vorliegende 19. Ausgabe der IBM Global C-Suite Study auf die folgenden vier wichtigsten Themen:

## Disruptionen bewältigen und nutzen

### Die Etablierten behaupten sich

Wir erforschen die bei der Gestaltung des gegenwärtigen Wettbewerbsumfelds beteiligten Kräfte, die sich bietenden Geschäftschancen und stellen dar, inwiefern die Reinventors durch das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Dynamik begünstigt werden.

## Mit dem Kunden gehen

### Der Weg zur Personalisierung

Hier zeigen wir, wie die Reinventors als Design-Denker ihre Annahmen testen und ihre Unternehmen neu ausrichten, um ihre Kunden einzubinden und Vertrauen zu schaffen.

## Zukunft orchestrieren

### Der Trend zum Plattform-Geschäftsmodell

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie sich die Fähigkeiten der Unternehmen verändern, wenn sie ihre Partnernetzwerke auf neue Art und Weise ausbauen. Wir zeigen auf, wie Unternehmen ihren Wertbeitrag überdenken und die Ressourcen neu zuweisen müssen, um Plattformen zu betreiben oder an solchen beteiligt zu sein.

## Innovationen fördern

### Agilität für das Unternehmen

Wir zeigen auf, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu Experimenten und Innovationen animieren, Kundennähe schaffen und in einem sich ständig entwickelnden Ökosystem aus dynamischen Teams und Partnerschaften erfolgreich sind.



---

# Disruptionen bewältigen und nutzen

Die Etablierten behaupten sich

**Rita Gunther McGrath**

Professor, Strategy, Innovation and Growth,  
Columbia Business School

**Philip Dalzell-Payne**

Partner, IBM Digital Strategy,  
IBM Services

Trotz der durch große Branchenverwerfungen hervorgerufenen, schlagzeilenträchtigen Umwälzungen scheinen die für diese Studie befragten Führungskräfte bemerkenswert zuversichtlich zu sein. In den meisten Fällen haben sie wenig Bedenken, dass eine Disruption unmittelbare Auswirkungen auf ihr Geschäft haben könnte. Es sind auch nicht die furchteinflößenden digitalen Giganten, die ihnen am meisten Kopfzerbrechen bereiten, sondern die einst schwerfälligen, jetzt aber innovativen, etablierten Unternehmen ihrer Branche. Führungskräfte sind heute der Meinung, dass innovative etablierte Unternehmen in einem von Umbrüchen gekennzeichneten digitalen Zeitalter dazugelernt haben und daher eine größere Wettbewerbsbedrohung darstellen als Branchenneulinge.

Mehr als ein Drittel der Führungskräfte, nämlich 36 Prozent, berichten von geringen oder gar keinen Auswirkungen dieser Disruptionen auf ihre Branche. Mehr noch: 44 Prozent sagen, dass sie keine Dringlichkeit sehen, ihre Unternehmen als Reaktion auf eine Disruption zu verändern. Insgesamt geben nur 27 Prozent an, dass sie eine wesentliche Disruption erfahren. Angesichts der von vielen vorhergesagten Katastrophe ist das ein unerwarteter Befund. Was blieb also von diesen Bedrohungen, die durch die „Uberisierung der Wirtschaft“ hervorgerufen wurden? Durch den Triumph der Sharing Economy und durch die bis zur Unkenntlichkeit verwischten Grenzen zwischen den Branchen?

Der erwartete massive Konkurrenzdruck aus anderen Branchen blieb aus. Nur 23 Prozent der Führungskräfte geben an, dass Konkurrenten von außerhalb ihrer Branche eine signifikante Disruptionsquelle darstellen. Digitale Giganten konzentrieren ihre Macht weiterhin in einigen Branchen, aber laut den befragten Führungskräften sind sie nicht die Verursacher der Disruption.

Die Startups verharrten still. Die Etablierten behaupteten sich.

72 Prozent der C-Suite-Führungskräfte sagen aus, dass innovative etablierte Branchenteilnehmer die Umwälzungen in ihrer Branche anführen (siehe Abbildung 2). Selbst in Branchen mit überdurchschnittlichen Turbulenzen, wie z. B. im Bereich der Finanzdienstleistungen, in denen Startups eine relativ große Präsenz haben, wird innovativen etablierten Unternehmen der Löwenanteil des Wandels zugeschrieben.

## Umwälzungen gehören in die Vergangenheit! Es leben die Umwälzungen!

Was ist passiert? Die erste Welle der disruptiven Veränderungen ebbt möglicherweise schon ab. Umfassende Mobilität und Digitalisierung haben die dafür empfänglichen Branchen bereits durchgeschüttelt. Das Phänomen Uber und Airbnb überrollte Märkte mit Überkapazitäten und erodierte die Gewinne vieler.

Einige Möchtegern-Mitspieler blieben bereits am Anfang stecken. Die Dominanz der digitalen Giganten entmutigte Startups und die sie finanzierenden Venture-Capital-Geber (VC)<sup>1</sup>. Die Zahl der Unternehmensgründungen in den Vereinigten Staaten erreichte kürzlich den tiefsten Stand seit 40 Jahren<sup>2</sup>. Business-Angel- und Anschubfinanzierungen gingen deutlich zurück. Investitionen verlagerten sich auf bestehende Unicorns und Deals im Spätstadium<sup>3</sup>.

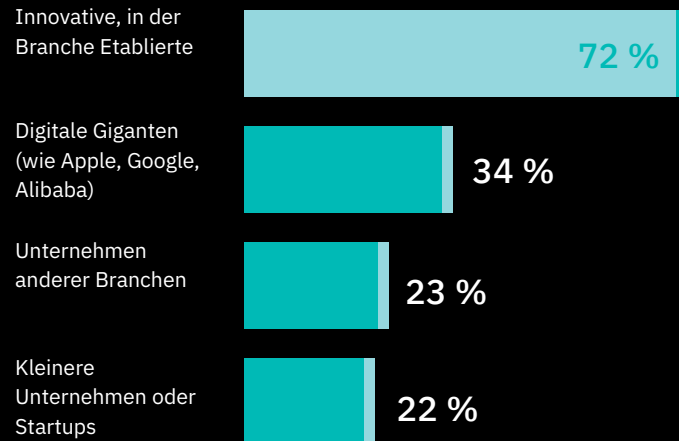
Die Etablierten erweiterten ihr Know-how, indem sie neu entstandene Disruptoren übernahmen – zusammen mit deren digitalen Fähigkeiten und deren Innovationstalent. Finanzdienstleistungsunternehmen haben Fintech-, Insuretech- und Regtech-Unternehmen im Rekordtempo aufgekauft. In anderen Branchen erwarb Walmart neben anderen Startups den Plattform-Einzelhändler jet.com, UPS kaufte Coyote Logistics, den ‘Uber des Lastverkehrs’.<sup>4</sup> Airbus investierte – zusammen mit Virgin Group, Qualcomm und anderen Unternehmen – in OneWeb, ein Unternehmen, das über 640 Satelliten installierte, um globalen Breitbandzugang ins Internet bereitzustellen.<sup>5</sup>

Abbildung 2

## Die neue Welle

**Alle Teilnehmer global**

Die innovativen Etablierten führen in puncto Disruption



F: Welche Arten von Unternehmen führen die Umwälzungen in Ihrer Branche an? (Bitte alle zutreffenden Teilnehmer auswählen.)

„Die wichtigste Initiative unseres Unternehmens in der nahen Zukunft ist die Schaffung neuer Geschäftsmodelle in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, ihre Replikation und Skalierung.“

CFO, Electronics,  
Brazil

Hält der Wandel still? Wahrscheinlich nicht. Selbst in relativ stabilen Märkten, die von wenigen Unternehmen dominiert werden, können sich die Umstände plötzlich ändern. Ein Beispiel: Abonnementdienste. Startups wie Birchbox, Blue Apron und Dollar Shave wuchsen schnell und führen in vielen Bereichen zu Volatilität. Dollar Shave wurde später von Unilever übernommen. Jetzt bieten viele etablierte Einzelhändler und Konsumgüterunternehmen Abonnementdienste an.<sup>6</sup> Die Automobilhersteller sind sogar dazu übergegangen, Abonnementdienste für monatliches „Leasing“ anzubieten, die Versicherung und Service umfassen.

Unternehmen, die die jüngsten Umwälzungen überstanden haben, sind dadurch wahrscheinlich stärker geworden. Als Folge der Entwicklung sind sie nun eher bereit, sich zu verändern. Sicherlich haben sie in den 20 Jahren, seit Clayton Christensen das Phänomen der disruptiven Innovation populär gemacht hat, Einiges gelernt.<sup>7</sup> Verstärkt durch solide Beziehungen und Vermögenswerte erfinden sich die etablierten Unternehmen immer wieder neu. Der US-amerikanische Gesundheitsriese Kaiser Permanente zum Beispiel berichtet, dass 52 Prozent seiner jährlichen 110 Millionen Patienten-Ärzte-Interaktionen jetzt online oder mobil sind.<sup>8</sup>

Strategische Wendepunkte, jene Zeiten nämlich, in denen sich die Bedingungen fundamental ändern, haben normalerweise einen langen Vorlauf und finden im Hintergrund statt. Es ist wahrscheinlich, dass jede weitere Umwälzung für Unternehmen heute genauso unsichtbar herannahet wie in der Vergangenheit. Darüber hinaus liegen VC-Finanzierungsgelder in Rekordhöhe bereit. Diese werden potenziell riskante Investitionen in Zukunft abfedern.

„Nach dem Weckruf durch die digitale Umwälzung hat unser Unternehmen seine Strategie geändert und investiert jetzt in digitale Startups. Dies treibt Informationsaustausch und Innovation voran.“

Takao Wada, President and Representative Director,  
 PERSOL TEMPSTAFF CO., LTD., Japan

## Disruption ohne Startups

Die Führungskräfte der C-Suite reagieren auf die neue Art von disruptiven Veränderungen, die von den etablierten Unternehmen angeführt werden, und stellen ihr Know-how auf breitere Basis. Die Reinventors, die ihre Mitstreiter übertreffen und die Innovation anführen, wissen die Vorteile ihres Ökosystems zu nutzen und arbeiten mit Unternehmen in ihrer Wertschöpfungskette zusammen. Sie teilen sogar physische Vermögenswerte und Know-how mit ihnen. Wir haben uns in dieser Studie auch ein andere Art von Unternehmen angesehen – Unternehmen mit einer erklärten Strategie für „Disruption“ – die Disruptoren. Auch sie haben die Innovation des Ökosystems im Visier.

Der Fokus auf den neuen Wert, der aus Ökosystemen gewonnen werden soll, mag zum Teil erklären, warum C-Suite-Führungskräfte erwarten, dass in den nächsten Jahren mehr Unternehmen in ihrer Spur bleiben werden. In unserer Studie von 2015 dachten 54 Prozent dieser Führungskräfte, dass neue Wettbewerber ihre Branche überschwemmen würden. In der vorliegenden Studie sank diese Zahl um die Hälfte auf 26 Prozent.

Die Annahme, dass es weniger Wettbewerber geben wird, die die Branchengrenzen überschreiten, könnte sich als falsch herausstellen. Wie die Ankündigung des US-Gesundheitsriesen CVS, den US-Krankenversicherer Aetna zu übernehmen, zeigt, können sich etablierte Unternehmen sehr schnell auf andere Branchen verlagern.<sup>9</sup> Darüber hinaus gibt jedes fünfte veränderungswillige Unternehmen an, dass es Veränderungen in Richtung einer anderen Branche als ihrer eigenen anstrebt.

In vielen Branchen ist der Wettbewerb zurückgegangen. In ökonomischen Studien und der Fachliteratur wird die zunehmende Wettbewerbskonzentration in den meisten Sektoren allmählich dokumentiert. Sie zeigen eine Verschiebung, die etwa 1998 begann. Der Aufstieg von Superstars und Hauptgewinnern ihrer Branche ist gut dokumentiert.

Die digitalen Giganten erlangten Marktdominanz durch die Übernahme des Plattform-Geschäftsmodells. Und jetzt werden die Disruptoren von dieser Entwicklung magisch angezogen.

57 Prozent der Unternehmen mit einer Veränderungsstrategie sind Entwickler oder Eigentümer eines Plattform-Geschäftsmodells auf der Suche nach dem Null-Grenzkostenvorteil. Indem sie Vermögenswerte koordinieren, anstatt sie zu besitzen, bauen sie auf Netzwerkeffekte, die zu schnellen Skaleneffekten führen (siehe Abbildung 3). Unternehmen jeder Art und in jeder Branche investieren in Plattformen. Basierend auf unserer Analyse der Reaktionen von Führungskräften der C-Suite und auf öffentlich zugänglichen Finanz- und makroökonomischen Daten schätzen wir vorsichtig, dass sich die Kapitalumschichtung in Richtung auf dieses neue „Gewinner-Geschäftsmodell“ in den nächsten zwei bis drei Jahren auf 1,2 Billionen US-Dollar belaufen könnte, was einem Anstieg von 174 Prozent gegenüber den angeblich bereits investierten rund 420 Milliarden US-Dollar entspräche.<sup>10</sup>

Seit geraumer Zeit haben disruptive Strategien den Wert von physischen Investitionswerten geschmälert. Das könnte sich verändern. Sowohl die Reinventors als auch die Disruptoren überflügeln andere mit ihren Investitionen in Technologien, die das Teilen von Daten in Unternehmen eines Ökosystems erleichtern – wie beispielsweise das Internet of Things (IoT) und die Blockchain. Dadurch, dass das IoT die Brücke zwischen der digitalen und der physischen Welt bildet und die Ökonomie von Dingen hervorkehrt, könnte sich der Wert derjenigen Unternehmen erhöhen, die es beherrschen, digital-physische Ökosysteme zu orchestrieren. Innovative etablierte Unternehmen können ihr Eigentum an Infrastruktur und Vermögenswerten sowie ihr Know-how, diese zu verwalten, in disruptive Vorteile wandeln.

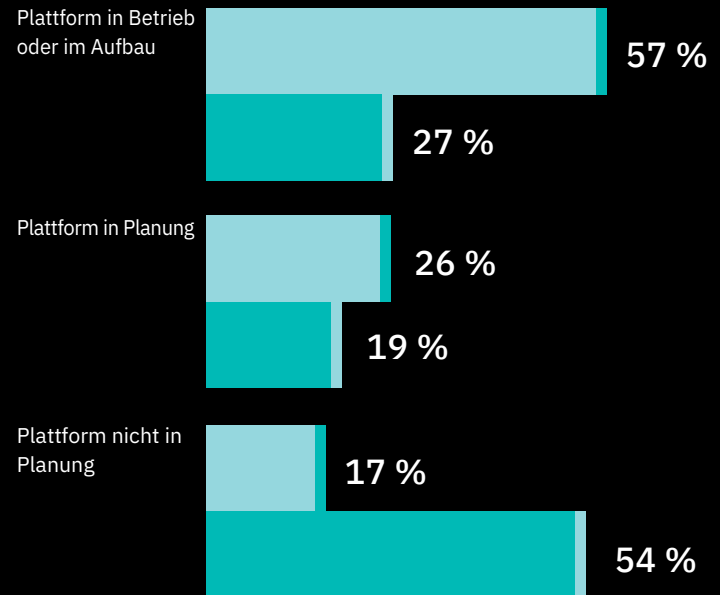
BMW will Uber mit einem Autofuhrpark übertreffen, der auf der Basis des täglichen Bedarfs für verschiedene Services optimiert wird. BMW kann ein Auto aus seinem Fuhrpark mit einem professionellen

Abbildung 3

## Schnellstart

**Disruptoren**  
**Alle anderen**

Disruptoren stürzen sich massenweise auf das Plattform-Geschäftsmodell



F: Wie ist Ihre Wettbewerbsstrategie und auf welcher Stufe befinden Sie sich bezüglich der Einführung eines Plattform-Geschäftsmodells?

Fahrer für eine Taxifahrt zur Verfügung stellen oder nur das Auto kurzfristig stundenweise vermieten.<sup>11</sup> Andere versuchen, den Umsatz pro Auto zu optimieren, indem sie das Auto je nach Bedarf entweder für Personenbeförderung oder Paketdienste bereitstellen.

Die Welle disruptiver Veränderungen ist nicht abgeebbt. Sie rollt stattdessen für die Etablierten, die bereit sind, sich den Veränderungen zu stellen. Das Buch „The End of Competitive Advantage“ zeigt, dass langfristig erfolgreiche Unternehmen in der Lage sind, Stabilität und Dynamik auszubalancieren.<sup>12</sup> Sie ordnen ihre Ressourcen immer wieder neu zu, um in vielversprechende neue Bereiche zu investieren und auf dem Markt zu experimentieren. Sie sind Disruptionen einen Schritt voraus, indem sie erkannt haben, dass jeder Vorteil vorübergehend ist. Sie halten die Augen immer offen für neue Möglichkeiten und binden Kapital dafür.

Innovation ist nicht mehr das Experimentierfeld von übermotivierten Startups. Das finanziell erfolgreichste Segment dieser Studie, die Reinventors, umfasst auch die führenden Innovatoren. Die Führungskräfte dieser Unternehmen haben ein solides Verständnis dafür, wohin sich ihre Branche entwickelt. Aber sie unterscheiden sich von anderen durch ihre Experimentierfreudigkeit und Schnelligkeit. Die schnelle Bildung von Prototypen zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien ist eines von sieben Unterscheidungsmerkmalen von Reinventors. Drei Viertel der Reinventors berichten, dass ihre Unternehmenskultur sowohl frühes Scheitern als auch erfolgreiche Innovation belohnt. Dem Experimentieren wird ein hoher Wert beigemessen.

Diese agilen, experimentierfreudigen Reinventors müssen dabei nicht die Ersten sein, die eine möglicherweise alles verändernde Umwälzung erkennen. Sie agieren in einem Zustand des ständigen Wandels und sind bereit, sich neu zu erfinden, bevor sie durch einen neuen Wettbewerber oder eine Disruption auf dem Markt gezwungen werden, ihre Möglichkeiten zu überdenken.

„Wir haben uns vorgenommen, einen weitreichenden digitalen Wandel in sehr kurzer Zeit zu erreichen. Wir lösen Umwälzungen in unserem Sektor aus, ohne dabei unseren derzeitigen hohen Servicestandard für die Kunden zu beeinträchtigen. Wir investieren in Technologie, um agiler zu werden und uns dem Zustand kontinuierlicher Transformation zu nähern.“

CMO,  
Energieversorgung,  
Großbritannien

---

# Mit dem Kunden gehen

## Der Weg zur Personalisierung

### **Joerg Niessing**

Affiliate Professor of Marketing,  
INSEAD

### **Robert Schwartz**

Global Leader, Agency Services,  
IBM iX

Unternehmen jeglicher Branche haben sich bemüht, die Kunst des personalisierten Kundenerlebnisses zu erlernen. Erstaunliche 86 Prozent der Unternehmen geben heute an, dass sie zumindest eine gewisse Effektivität bei der Schaffung von Erlebnissen haben, die auf den einzelnen Kunden zugeschnitten sind. 53 Prozent halten sich sogar für sehr effektiv darin.

## Zu weit gesprungen?

Einem aktuellen Bericht zufolge werden führende Unternehmen einen überdurchschnittlichen Anteil an Profiten und Kunden gewinnen. Allein in den drei Sektoren Einzelhandel, Gesundheitswesen und Finanzdienstleistungen wird die Personalisierung zu einer Umsatzverschiebung in Höhe von 800 Milliarden US-Dollar auf die 15 Prozent der Unternehmen führen, die es richtig machen.<sup>13</sup> Dementsprechend ist das Rennen eröffnet. Wer hat die Nase vorn? Die Frage, die sich Unternehmen beantworten müssen, lautet: Bewege ich mich in die richtige Richtung?

Es gibt Gründe anzunehmen, dass viele dies nicht tun. Erstens ist das elegante Design unwiderstehlicher personalisierter Erlebnisse von gewaltiger Komplexität – und das nicht nur, weil es kanalübergreifend inszeniert werden muss. Die Gestaltung der Erlebnisse erfordert ein solides Verständnis dessen, was den Menschen ausmacht – die Kenntnis der Motivation, Wünsche, des Temperaments und der momentanen Stimmung von Kunden.

Zweitens offenbarte eine frühere Studie des IBM Institute for Business Value, „The experience revolution“, eine verblüffende Kluft zwischen dem, was die Führungskräfte als wichtig für die Kunden erachteten, und dem, was die Kunden selbst am meisten möchten.<sup>14</sup> Und schließlich deuten die Ergebnisse der aktuellen C-Suite-Studie darauf hin, dass es immer noch einen Unterschied gibt zwischen dem, was Kunden motiviert und dem, was Führungskräfte verstehen.

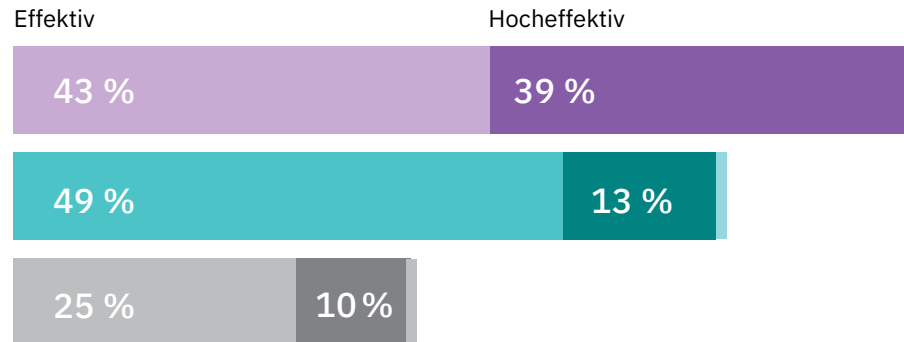
Die Diskriminanzanalyse der Reaktionen von Führungskräften der C-Suite auf unsere Fragen zeigt, dass sich die „Leader“ – die Reinventors – durch einen Faktor, mehr als durch jeden anderen, von den anderen Unternehmen abheben. Es ist die Fähigkeit, (noch) nicht erfüllte Kundenbedürfnisse aus Daten herauszulesen. Acht von zehn Reinventors berichten, dass sie sehr effektiv neue oder unerfüllte Kundenbedürfnisse aufdecken können (siehe Abbildung 4). Außerdem sagen dreimal mehr Reinventors als Practicioners, dass sie die Aufgabe perfektioniert haben.

Abbildung 4

## Wissen umgehend beschaffen

Reinventors sind besonders gut in der Nutzung von Daten, mit denen sie die unerfüllten Bedürfnisse ihrer Kunden aufdecken

**Reinventors**  
**Practitioners**  
**Aspirationals**



F: Wie effektiv ist Ihr Unternehmen bei der Nutzung von Daten, um undefinierte und unerfüllte Kundenbedürfnisse zu identifizieren?



Unsere Schlussfolgerung? Viele der Unternehmen, die berichten, dass sie mit ihren Personalisierungsbemühungen zufrieden sind, waren möglicherweise im Hinblick auf das Verständnis der Bedürfnisse ihrer Kunden zunächst nicht besonders erfolgreich. Ein zu schnelles Vorgehen kann beispielsweise zum Scheitern führen. Natürlich kennt ein Unternehmen anfangs die Bedürfnisse nicht und kann sie deshalb nicht erfüllen. Eine verfehlte Bemühung um ein gutes Kundenerlebnis führt zum Abwandern des Kunden. Ein zufälliges Herantasten an die Personalisierung kann sogar schlimmer sein, als gar nichts zu tun.

## Die Fragen zuerst

Um ein personalisiertes Erlebnis im Kontext eines Momentes zu schaffen, d. h. um den Menschen hinter dem Kunden zu sehen, loten die Reinventors nicht nur Datenmassen aus – obwohl sie das auch gut können. Sie sind kreative Denker. Sie gehen die Probleme ihrer Kunden mit Einfühlungsvermögen an. Das hilft ihnen, die richtigen Fragen zu formulieren und diese richtigzustellen.

Um die nächstbesten Fragen zu finden, scannen und befragen die kreativen Denker ihre Umgebung. Reinventors machen das außerordentlich gut. Erwartungsgemäß sind sie sehr gut darin, enge Verbindungen zu den Kunden aufzubauen, um direktes Feedback zu erhalten. Aber sieben von zehn wenden sich auch an ihre Partner, um das Kundenerlebnis besser zu verstehen. Und sieben von zehn analysieren die Reaktionen ihrer Wettbewerber auf Kunden, vermutlich um zu erfahren, was ihre Wettbewerber verstehen könnten und sie selbst nicht.

„Versicherer könnten von kontinuierlichem Kundenfeedback profitieren. Sie würden die Bedürfnisse ihrer Kunden besser verstehen und schnell neue Services entwickeln.“

CMO,  
Versicherung, USA

Die Reinventors als kreative Denker sind immer auf der Suche nach neuen Erkenntnissen, die etwas über Kundenbedürfnisse aussagen. Mehr als ein Viertel der Reinventors setzt auf Technologien der künstlichen Intelligenz (KI) und auf kognitive Lösungen, um Kunden besser zu verstehen und das Kundenerlebnis zu verbessern. Über die Hälfte plant, dies in den nächsten zwei bis drei Jahren zu tun. Sich in den Kunden hineinversetzen zu können und das Einfühlungsvermögen beim kreativen Denken zu kultivieren – dies ist möglicherweise die wichtigste Fähigkeit, um eine zielgerichtete Personalisierung zu erreichen. Um zum menschlichen Kern zu gelangen und Motivation und Verhalten aufzudecken, ist die Anwendung der künstlichen Intelligenz sinnvoll. So können riesige Mengen an unstrukturierten Daten genutzt werden, was die meisten Unternehmen gar nicht machen. Und weil kognitive Lösungen frei von Eigeninteresse und Vorurteilen sind, können sie Muster aufdecken, die man ansonsten vielleicht nicht sehen würde.

## Bindungen festigen und nicht verlieren

Reinventors zeichnen sich durch die Aktivitäten aus, die von Designern typischerweise mit großem Erfolg eingesetzt werden: die Zusammenarbeit mit Kunden – Co-Creation – und detaillierte Aufzeichnungen von Aktionsabläufen – Customer Journey Maps. Diese Aktivitäten erzeugen umfassendes Verständnis und Einblicke in Hülle und Fülle. Sie haben ebenso wichtige nachgelagerte Effekte. Sie fördern Vertrauen und Verantwortlichkeit.

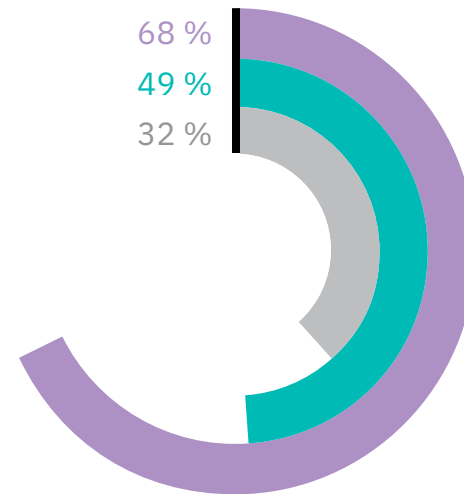
Reinventors haben die Wichtigkeit der Mitgestaltung durch den Kunden verstanden. Zwei Drittel der Reinventors geben an, dass sie sehr effektiv mit Kunden zusammenarbeiten, um neue Produkte und Services zusammen zu entwickeln. Außerdem beziehen 68 Prozent der Reinventors das Feedback ihrer Kunden in alle Planungs- und Entwicklungsprozesse ein (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5

Reinventors  
Practitioners  
Aspirationals

## Von außen nach innen

Reinventors integrieren Kundenfeedback in ihre gesamten Planungs- und Entwicklungsprozesse



F: Inwieweit integriert Ihr Unternehmen Kundenfeedback in alle Ihre Planungs- und Entwicklungsprozesse?

Das vor etwa zehn Jahren erstmals populär gewordene Konzept der Mitgestaltung durch den Kunden – Co-Creation – ist auf dem besten Weg, sich durchzusetzen. Egal, welches Produkt Sie anschauen – Frühstückszerealien, Suppen, Schuhe, Traktoren, Autos, Raketen – sehr wahrscheinlich hat irgendjemand mitgestaltet. Nur einige Wenige nutzen es in vollem Umfang.

Der japanische Einzelhändler MUJI ist bekannt für das minimalistische Design seiner Produkte. Als Lifestyle-Marke hat MUJI seit seiner Gründung Kunden mit einer gemeinsamen Leidenschaft für Design eingebunden. Seit Jahrzehnten hat MUJI jeden Monat tausende von Produktideen und Verbesserungen von seinen Kunden erhalten und umgesetzt. Heute suchen und entwickeln MUJI-Projektteams regelmäßig Ideen für neue Produkte zusammen mit der großen Online-Community der MUJI-Kunden. Die Daten belegen, dass diese benutzergenerierten Produkte ziemlich erfolgreich sind. In einer Studie über den Verkauf von Möbeln wurden im ersten Jahr im Durchschnitt dreimal höhere Umsätze erzielt als bei den lediglich von Designern hergestellten Produkten. Die enge Beziehung zu den Kunden ist ein Grund dafür, dass MUJI heute eine globale Kultmarke ist.<sup>15</sup>

DHL, der Weltmarktführer im Bereich Logistik, hat in den vergangenen Jahren mehr als 6.000 Co-Creation-Projekte mit seinen Kunden durchgeführt. Zu den Innovationen gehören Parcelcopter, ein Drohnenzustelldienst, der durch eine Entwicklungspartnerschaft entstanden ist und von DHL in Deutschland getestet wird. Hinzu kommt ein Service, der Pakete zum Kofferraum von geparkten Volvo-Fahrzeugen liefert. Diese Zustellvariante entstand in Zusammenarbeit mit Volvo.<sup>16</sup>

„Es ist keine Innovation, wenn die Kunden es sich vorstellen können. Um Menschen zu beeindrucken, muss man sie überraschen.“

Michitaka Sawada, President  
und CEO, Kao Corporation, Japan

Das Ziel ist nicht nur ein Gadget, das sich gut verkauft. In bewährten Co-Creation-Communities bekommen die Menschen Kompetenzen, sodass das Vertrauen steigt. Intimität führt zu einem besseren Verständnis menschlicher Motivation. Ein zentrales Ziel des Design-Denkens ist es, Empathie beim Kunden zu erzeugen. Außerdem wird das Vertrauen zwischen den Peers einer Community auf das Vertrauen in die Institution übertragen. Von einer starken Gemeinschaft kultiviert, wird ein Kader von Einflussnehmern zu Markenvertretern, die das Vertrauen der Kunden außerhalb der Gemeinschaft stärken, und zwar effektiver als die Werbung das könnte.

Co-Creation-Communities stellen eine reichhaltige Quelle für Einblicke in die Kundenstruktur dar. Um jedoch aus den massenhaften Daten wertvolle Informationen zu gewinnen, nutzen Reinventors auch Customer Journey Maps. Ganze 65 Prozent der Reinventors berichten, dass sie im Vergleich zu 45 Prozent der Practitioners bei der Erstellung detaillierter Customer Journey Maps sehr effektiv sind. Dies stellt in Bezug auf die Kundenbeziehung eine der größten Lücken zwischen den beiden Gruppen dar (siehe Abbildung 6).

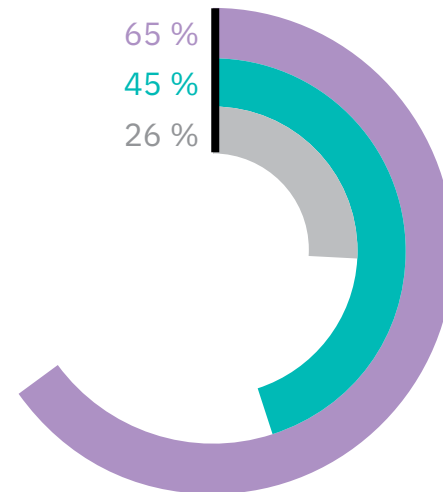
Customer Journey Maps haben sich weit über hübsche Wandmalereien oder ein Meer von Post-it-Notizen hinausentwickelt. Sie schöpfen aus reichhaltigen Datenquellen, um den Weg des Kunden nachzuvollziehen. Sie decken zugrunde liegende Probleme und Schwierigkeiten in einer hohen Detaillierungsebene auf. Funktionsübergreifende Teams können einen Konsens und eine nahtlose Abstimmung über alle Kanäle hinweg und bis zu einem durchgängigen End-to-End-Erlebnis erreichen. Journey Maps können aufzeigen, wann und für wen die Digitalisierung eines beliebigen Touchpoints sinnvoll ist oder nicht.

Abbildung 6

Reinventors  
Practitioners  
Aspirationals

Aus der Perspektive  
des Kunden betrachten

Reinventors sind sehr  
effektiv bei der Erstellung  
detaillierter Customer  
Journey Maps



F: Wie effektiv ist Ihr Unternehmen bei der Erstellung detaillierter Customer Journey Maps?

Sie können – und müssen – auf soziale, psycholinguistische und andere unstrukturierte Daten zurückgreifen, um Personas zu erstellen. Wenn die Sitzungen die Kunden selbst einbeziehen, wird das Vertrauen, das in Co-Creation-Prozessen erzeugt wurde, logisch weitergeführt.

Journey Maps ermöglichen beherzte Fragen. Der Fragensteller sucht die Momente, die mit einem Erlebnis verbunden sind oder Freude bereiten. In einem Beispiel schätzte ein Hotel in Las Vegas, dass der durchschnittliche Gast bis zu 125 Berührungspunkte hat. Ein häufiger Problempunkt im Hotel – ein Problem, dessen Lösung gewaltige Auswirkungen hatte – waren die langen Schlangen beim Check-in. Das Hotel stellte auf Check-in über eine mobile App und auf schlüssellosen Zugang um und stellte sogar einen automatischen Concierge bereit, der umbucht, wenn ein Kunde mit seinem Zimmer nicht zufrieden ist.<sup>17</sup>

Das Verstehen und Reagieren auf den Kunden als Mensch ist nichts, was einfach an Chatbots delegiert werden kann. Der Umgang mit dem Kunden muss ein echtes Merkmal und das Ergebnis der Unternehmenskultur sein. Wenn funktionsübergreifende Teams den Prozess des Journey-Mapping gemeinsam durchführen, wird die Verantwortung gegenüber dem Kunden in die Unternehmenskultur integriert.

Drei von vier Reinventors sagen nach erfolgreicher Vorarbeit, nämlich Einblicke in die unerfüllten Kundenbedürfnisse gewonnen zu haben, dass sie bei der Generierung von personalisierten Erlebnissen sehr effektiv sind. Fast ein Drittel, 30 Prozent, der Reinventors berichten, dass sie das maximal Mögliche in der Personalisierung erreicht haben, verglichen mit nur 15 Prozent der Practitioners und 7 Prozent der Aspirationals.

„Wir koordinieren die Customer Journey, die den Übergang zur Digitalisierung umfasst. Wir sind uns jedoch der Bedeutung der direkten Interaktion mit Menschen in kritischen Momenten bewusst.“

CMO, Banken und Finanzmärkte,  
Neuseeland

# Zukunft koordinieren

## Der Trend zum Plattform-Geschäftsmodell

### Yoram (Jerry) Wind

Lauder Professor Emeritus und  
Professor of Marketing and Academic Director  
of the Wharton Fellows, The Wharton School

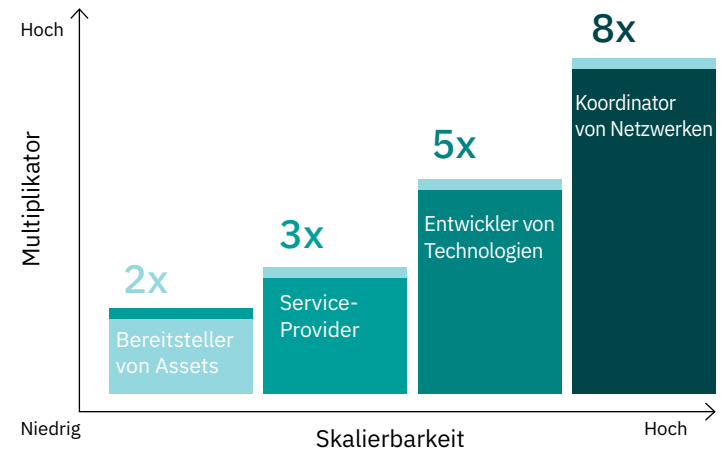
### Shanker Ramamurthy

General Manager, Strategy and Market Development,  
IBM Industry Platforms

Um zu beweisen, dass die Reise, nicht nur das Reiseziel, wichtig ist, fordern Reinventors, die sich dem Aufdecken unerfüllter Kundenbedürfnisse und Erstellen von Journey Maps verschrieben haben, Loyalität nicht nur auf der Basis von Personalisierung. Sie verdienen sich ihr Vertrauen und das zu Recht.

Wer wäre nicht gerne Amazon oder Alibaba? Auf der Basis von Plattform-Geschäftsmodellen dominieren sie ihre Marktsegmente und skalieren mit Leichtigkeit in neue Marktsegmente. Sie orchestrieren direkte Interaktionen zwischen Konsumenten und Produzenten und schaffen dadurch erstaunliche Netzwerkeffekte. Im Durchschnitt wachsen die Umsätze dieser Plattform-Orchestratoren schneller und erwirtschaften höhere Gewinne als bei anderen Geschäftsmodellen. Ihre Marktbewertungen erreichen das bis zu Achtfache des Umsatzes (siehe Abbildung 7).<sup>18</sup> In jeder Branche gibt es

Abbildung 7 Geschäftsmodelle und Multiplikatoren



Nutzung der Abbildung mit freundlicher Genehmigung der Harvard Business Review Press.

nur wenige, die sich auf Plattformen wagen. Diese wenigen bewirken jedoch, dass andere schnell die gleiche Richtung einschlagen. 28 Prozent der befragten Führungskräfte der C-Suite geben an, dass ihre Unternehmen einen Teil ihres Kapitals dem Aufbau einer Plattform zuweist. Sie sind motiviert durch das Potenzial, überdimensionale Renditen erwirtschaften und Marktdominanz erreichen zu können. Die vergangene und zukünftige Kapitalumschichtung könnte sich in den nächsten Jahren einem geschätzten Wert von 1,2 Billionen US-Dollar nähern.

Heute investiert knapp die Hälfte, 46 Prozent der Unternehmen, in das neue Plattform-Geschäftsmodell oder erwägt, dies zu tun. Die Frage lautet: Haben diese Unternehmen den Ehrgeiz, die Kraft und die dafür notwendigen Mittel, um sich neu zu erfinden? Einmal auf einer Plattform, ändern sich die „Regeln“ für den Erfolg grundlegend und nicht nur für diejenigen, die die Plattform besitzen, sondern für alle, die daran teilnehmen.

Wir analysierten die Antworten auf 56 Variablen, um ein klareres Bild der Attribute, Fähigkeiten und Verpflichtungen zu entwickeln, die die vier Stufen der Plattformeinführung kennzeichnen: Nicht in Betracht ziehen, erwägen, aufbauen und schließlich ein Plattform-Geschäftsmodell heute betreiben. Unternehmen, die bereits über am Markt etablierte Plattformen verfügen – die Plattformbetreiber – unterscheiden sich deutlich von den Plattformbauern, nämlich denen, die noch mit dem neuen Geschäftsmodell experimentieren oder in der Implementierungsphase stecken. Bei den Plattformbetreibern funktionieren die folgenden drei Dinge besonders gut (siehe Abbildung 8):

*Wert aus der Reziprozität ziehen* – Übernahme eines durch und durch kooperativen Ansatzes, der ein ganzes Ökosystem umfasst, um Win-Win-Situationen zu schaffen.

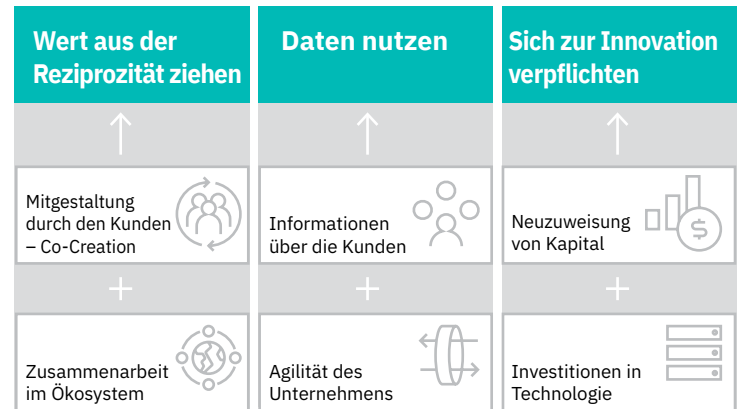
*Daten nutzen* – Kultivieren und Orchestrieren von Daten als wichtigstes Gut, um die Performance zu maximieren und kontinuierlichen Wandel möglich zu machen.

*Sich zur Innovation verpflichten* – Kapital und Ressourcen von schwächeren Märkten abziehen und neuen zuweisen.

Abbildung 8

## Schnell nach vorn

Das Framework des Plattform-Geschäftsmodells



Attribute für die effektive Strategie und Durchführung eines Plattform-Geschäftsmodells

## Wert aus der Reziprozität ziehen

Auf Plattformen gelten keine Konventionen mehr. Das Wichtigste ist der Wert, der sich aus dem eigenen Vorteil ergibt.

Plattformbetreiber pflegen die Reziprozität – den Mehrwert für beide Seiten, der durch und für das Netzwerk von Kunden und Unternehmen auf ihren Plattformen geschaffen wird.

Die Veränderung, die viele am meisten einschüchtert, ist die Einbeziehung ihrer Konkurrenten in ihren Wertbeitrag. Bei weitem der größte Schritt zwischen den Plattformbauern und den Plattformbetreibern, die bereits eine Plattform erstellt haben, ist ihre Einstellung gegenüber Wettbewerbern. 37 Prozent mehr Plattformbetreiber als Plattformbauer arbeiten mit ihren Wettbewerbern zusammen.

Sechs der führenden kanadischen Banken – Bank of Montreal, Canadian Imperial Bank of Commerce, Desjardins Group, Royal Bank of Canada, Scotiabank und TD Bank – haben sich auf die Schaffung eines Service zur digitalen Identitätsverifizierung auf einer Blockchain-Plattform geeinigt. Jedes verpflichtende beigetragene Identitätsmerkmal muss von Kunden eingehalten werden, um den Vorschriften zu entsprechen. Kunden können ihre Identitäten mit Serviceeinheiten verifizieren, die neu für sie sind, wie z. B. durch ein Versorgungsunternehmen oder den Vermieter. Die Banken verdienen Transaktionsgebühren von den teilnehmenden Lieferanten. Die Lieferanten sparen Zeit und Geld für die Bearbeitung von Neukunden. Und die Kunden erledigen alles mit Leichtigkeit auf einer mobilen App.<sup>19</sup> Bei diesen Banken tolerieren die Plattformbetreiber nicht nur die Teilnahme von Wettbewerbern auf ihrer Plattform. Sie werden sogar Teil des Erfolgs des jeweils anderen.

„Wir haben unser Business auf eine offene Plattform umgestellt, die auf der Zusammenarbeit mit vielen Partnern basiert. So sind wir alle Teil eines Ökosystems. Dadurch sind wir in der Lage, neue Services und neuen Nutzen zu schaffen, um neue Einnahmequellen zu erschließen und Investitionen gemeinsam zu nutzen.“

CEO, Electronics,  
Niederlande



Die meisten Plattformbetreiber geben ihren Kunden auch ein gewisses Maß an Kontrolle ab, indem sie bei ihnen Bewertungen und Ranking einfordern oder sie neue Produkte und Services mitgestalten lassen. 30 Prozent mehr Plattformbetreiber als Plattformbauer entwickeln gemeinsam mit ihren Kunden neue Produkte und Services und 22 Prozent mehr Plattformbetreiber integrieren Kundenfeedback in ihre Entwicklungs- und Planungsprozesse. Die Mitsprache der Kunden bei den produzierten Waren und Dienstleistungen motiviert sie, ihrer Plattform treu zu bleiben.

Die Plattformbetreiber machen nicht alles im Alleingang. 20 Prozent mehr Plattformbetreiber als Plattformbauer binden Partner ein, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Die GM-Plattform Maven Gig beispielsweise bietet kurzfristige, umfassend versicherte Elektrofahrzeuge für 'Gig'-Arbeiter an. Diese Leute fahren gelegentlich für GMs Mitfahr- und Lieferpartner wie Grubhub oder Lyft. Die Mietfahrzeuge nutzen auch kostenfreies Laden bei den EVgo-Ladestationen. Da GM seinen Gig-Service auf neue Märkte ausweitet, stimmt es sich mit EVgo ab, um die Nachfrage zu decken und EVgo dabei zu helfen, seine elektrische Ladeinfrastruktur optimal auszubauen.<sup>20</sup>

Die Gegenleistung für die Teilnahme an der Plattform ist der Zugang zu neuen Kunden und die Nutzung von Netzwerkeffekten. Im Gegenzug müssen sich die Teilnehmer mental auf diese Win-Win-Verhältnisse einstellen und auch den hohen Ansprüchen der Plattformbetreiber gerecht werden. Plattformbetreiber beispielsweise zeichnen sich dadurch aus, dass sie personalisierte Kundenerlebnisse schaffen. Die Teilnehmer können keinen Problempunkt geltend machen oder eine Unterbrechung verursachen. Das würde das Ziel eines nahtlosen Kundenerlebnisses konterkarieren.

## Daten nutzen

Eine Regel ist die Offenheit für den gegenseitigen Vorteil, die zweite Maxime ist die Verdoppelung der Daten. Plattformen generieren heterogene Daten, und zwar massenweise. Die Plattformbetreiber nutzen diese Daten für Innovationen und die kontinuierliche Neukalibrierung ihrer Strategie und ihrer Operationen.

Sobald Unternehmen den Rubicon überschritten und sich von der Pilotinstallation zur vollständigen Implementierung auf dem Markt gemausert haben, werden sie von neuen Daten geradezu überschwemmt – Daten von Kunden und Unternehmen, die an der Plattform teilnehmen. Im Vergleich zu den Plattformbauern greifen 18 Prozent mehr Plattformbetreiber auf Daten zurück, um unerfüllte Kundenbedürfnisse zu identifizieren und diese zur kontinuierlichen Innovation ihrer Produkte und Services zu nutzen.

Die Kundendaten, die auf Plattformen fließen, sind ein Segen für Branchen, die normalerweise keinen häufigen oder direkten Kontakt zu Kunden haben. Häufig verwenden diese Unternehmen ein hybrides Modell. Sie betreiben eine Plattform für digitale Interaktionen mit Kunden und Partnern und gleichzeitig halten sie ein auf physischen Gütern basierendes Geschäft aufrecht. Die NikePlus-App von Nike beispielsweise bietet Gesundheits- und Trainingsdienstleistungen für Kunden auf einer digitalen Plattform an und fungiert gleichzeitig als sprudelnde Datenquelle für die Entwicklung von innovativen Produkten.<sup>21</sup>

„Indem wir in digitale Assets investieren, ziehen wir neuen Wert aus unseren physischen Assets. Dadurch können wir Daten und Analysen nutzen, um völlig neue und bisher unvorstellbare Kundenservices und -erlebnisse zu identifizieren und zu schaffen.“

Fernando A. Gonzalez,  
CEO, CEMEX, Mexiko

Die Strategie des Anlagenriesen Caterpillar sieht beispielsweise vor, sich von einem Maschinenhersteller zu einem Dienstleister für IoT-verbundene Maschinen zu entwickeln. Caterpillar investierte zunächst in Yard Club und übernahm die Firma später. Yard Club ist eine Peer-to-Peer-Vermietungsplattform für Bauunternehmer mit eigenem Maschinenpark und deren Mitbewerber. Die Plattform trägt zur Maximierung ihrer Investitionen und Senkung der Betriebskosten bei. Neben dem vereinfachten Leasing bietet die Plattform ausgefeilte Analysemöglichkeiten, um die Vermietung der Maschinen zu verwalten und den Fuhrpark zu optimieren. Sie ermöglicht auch die Kommunikation in Echtzeit zwischen Baustellen und Büros.<sup>22</sup>

Auf Plattformen wächst die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen aus Daten. Gleichzeitig erhöht sich die Geschwindigkeit der Iterationen bei der Entwicklung der Strategie mit nachfolgender fein abgestimmter Optimierung. 48 Prozent mehr Plattformbetreiber als Plattformbauer geben an, dass sie Daten und Analysen für ihre Geschäftsstrategie erfolgreich nutzen. Im Vergleich zu den Plattformbauern re-iterieren 27 Prozent mehr Plattformbetreiber kontinuierlich ihre Strategie durch schnellen Entwurf von Prototypen. 38 Prozent mehr Plattformbetreiber verfügen über optimierte Geschäftsprozesse zur Unterstützung ihrer Strategie.

Genauso wenig wie es Plattformbetreibern gelingen wird, den gesamten durch die Plattform geschaffenen Wert für sich herauszuziehen, können sie es sich leisten, die aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse zu horten. Stattdessen integrieren, analysieren und übermitteln sie Daten an die Teilnehmer auf ihrer Plattform, um eine kontinuierliche Leistungsverbesserung zu erreichen. Teilnehmer, die nicht so versiert sind bei der Nutzung und Weiterverwendung der Daten wie Plattformbetreiber, riskieren schnell ihren Platz auf der Plattform und die Chance auf eigene gute Renditen.

## Sich zur Innovation verpflichten

Jahr für Jahr investieren die meisten Unternehmen ihr Kapital in die gleichen Aktivitäten. In der Vergangenheit hatten nur wenige eine Anlegermentalität und zeigten die Bereitschaft, Kapital umzuschichten, um in Innovationen zu investieren.<sup>23</sup> Das könnte sich bald ändern. Diejenigen, die bereits ein Plattformmodell etabliert haben, die Plattformbetreiber, weisen Innovationen durchschnittlich 9,0 Prozent ihres Kapitals zu. Die Plattformbauer liegen dicht dahinter mit einem Durchschnitt von 6,4 Prozent.

Digitale Plattformen sind nicht nur datengenerierende Netzwerke, sondern selbst auch „datenhungrig“. Plattformbetreiber sind große Konsumenten von Technologien, die ihnen helfen, Daten zu konsumieren, auszutauschen und sinnvoll zu nutzen – insbesondere IoT-Geräte, Cloud, KI, kognitive Lösungen und Blockchain.

Beam Technologies bietet seinen Kunden Zahnbürsten mit Smart-Phone-Anschluss und sämtlichem Zubehör im Abonnement an. In diesem Fall beinhaltet das Zubehör nicht nur neue Bürstenköpfe, Zahnpasta und Zahnseide, sondern auch eine Zahnversicherung. Beam Dental analysiert die von den Benutzern gesammelten Daten, um das Versicherungsprodukt zu gestalten, das es an Zahnärzte verkauft. Für Verbraucher, die eine gute Mundpflege durch regelmäßiges Bürsten nachweisen können, werden die Prämien gesenkt.<sup>24</sup>

Weil sie Daten nicht nur konsumieren, sondern sofort einsetzen, nutzen Plattformbetreiber die Daten im Moment und für den Moment, bevor der Wert dieser Daten erodiert. Da die „Halbwertszeit“ der Daten immer kürzer wird, wird die Konvergenz neuer Technologien immer wichtiger, insbesondere die der Blockchain, mit der Echtzeitdaten zwischen Unternehmen ausgetauscht werden. KI und kognitive Lösungen tragen dazu bei, um sofort zu denken, zu lernen und zu reagieren. Im Vergleich zu Plattformbauern berichten 28 Prozent mehr Plattformbetreiber, dass sie in Blockchain investieren. 10 Prozent mehr investieren in KI und kognitive Technologien.

## Das Ziel zuerst erreichen

Einige Ökosysteme üben eine Anziehungskraft auf Plattformen aus. Diese Unternehmen treten einem Ökosystem bei, knüpfen starke Kooperationsbeziehungen und treten als Orchestratoren auf einer digitalen Plattform auf. Sie haben die Fähigkeit entwickelt, den Ökosystemansatz zu seinem natürlichen Abschluss zu bringen: zum Geschäftsmodell der Plattform.

Um zu sehen, wer als Erster ins Ziel kommt, haben wir uns erneut unsere drei Gruppen von Unternehmen angesehen, die auf den Stufen der digitalen Neuerfindung basieren: das Segment der Leader, die Reinventors, die mittlere Gruppe, die Practitioners, und die aus dem frühesten Stadium, die Aspirationalis.

Reinventors sind bereits erfahren in der intensiven Zusammenarbeit in Ökosystemen. Sie führen derzeit die Einführung von Geschäftsmodellen für Plattformen an (siehe Abbildung 9). 13 Prozent der Reinventors sind Plattformbetreiber, verglichen mit nur 10 Prozent der Practitioners und 7 Prozent der Aspirational. Ein Großteil der Kapitalzuweisungen für die Plattformen kommt von den Reinventors, die heute den anderen voraus sind.

Die Practitioners liegen jedoch nicht nur dicht dahinter, sie berichten sogar von einem höheren Maß an zukünftigen Aktivitäten und Investitionen als die Reinventors. Practitioners und Aspirational haben heute weniger Plattformen in Betrieb, die Practitioners berichten jedoch, dass sie möglicherweise aufholen. Mehr Practitioners als Reinventors bauen heute Geschäftsmodelle für Plattformen auf, was darauf hindeutet, dass diese Gruppe in Zukunft mehr Plattformen „in Betrieb“ haben könnte. In unserer Detailanalyse hinken die Practitioners jedoch immer noch den Reinventors hinterher, wenn es darum geht, den größten Nutzen aus der Reziprozität zu ziehen und Daten zu nutzen. Aber da die größte Veränderung in der Leistungsfähigkeit eintritt, nachdem ein Unternehmen seine Plattform erstellt hat, könnten die Practitioners einen Sprung nach vorn machen. Für ambitionierte Practitioners sind Plattformen sicherlich eine einzigartige Gelegenheit, sich von ihren Mitbewerbern abzusetzen.

Unabhängig davon, ob sich Unternehmen für den Betrieb oder die Teilnahme an neuen Geschäftsmodellen entscheiden, werden sie wahrscheinlich mit ihnen konkurrieren. Da sich Plattformen verbreiten, scheint jede Branche den sogenannten Amazon-Effekt zu spüren: die endlose Entwicklung und Zerrüttung seiner Märkte. Die Entscheidung, ob man eine eigene Plattform betreibt, an einer Plattform teilnimmt oder beides, sollten Unternehmen nicht aufschieben.

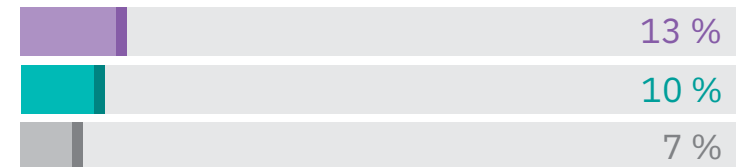
Abbildung 9

## Große Erwartungen

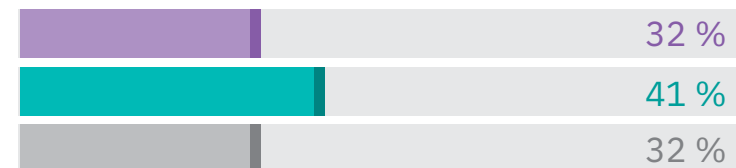
Mehr Practitioners als Reinventors planen den Betrieb von Plattformen in der Zukunft

**Reinventors**  
**Practitioners**  
**Aspirational**

Prozentsatz derjenigen, die eine Plattform betreiben



Prozentsatz derjenigen, die eine Plattform erstellen



F: Auf welcher Stufe befindet sich Ihr Unternehmen bezüglich der Einführung eines Plattform-Geschäftsmodells?

---

# Innovationen fördern

## Agilität für das Unternehmen

### **Amy C. Edmondson**

Novartis Professor of Leadership and Management,  
Harvard Business School

### **Christine Wyatt**

Global Leader, Cognitive Process Services,  
IBM Services

Managementtheoretiker konzentrieren sich seit Langem darauf, die Arbeitsorganisation besser zu gestalten. In der industriellen Revolution, als die Menschen von den Farmen in die Fabriken gingen, begünstigte die Managementwissenschaft die Optimierung. Sie behandelte die Arbeiter als „Zahnräder“ in einem System und perfektionierte „den einen besten Weg“, um fast jede Aufgabe zu erfüllen. Lange nachdem sich die Mitarbeiter in den Büros versammelt hatten, wurden sie als Wissensarbeiter anerkannt und ermutigt, das Gelernte miteinander zu teilen – befreit von den Routineaufgaben.

Und heute? Zusammenarbeit ist der sicherste Weg zur Innovation. Sie umfasst Institutionen und Branchen. Ökosysteme verschieben das Gewicht weiter weg von der Top-Down-Hierarchie hin zur Autonomie. Die Teams, die einst an Ort und Stelle gebunden waren, stellen sich nun schnell neu zusammen, um aus neuen Erkenntnissen im Handumdrehen intelligente Experimente zu machen und konsequentes Handeln folgen zu lassen.

Mitarbeiter, die zu Problemlösern wurden, können vollwertige Partner bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sein. Führungskräfte mit einer starken und einzigartigen Vision sind immer wachsam im Hinblick auf Veränderungen. Sie positionieren ihr Unternehmen für die Zukunft, indem sie Teams organisieren, die bei der Ausführung ihrer Aufgaben lernen und auf diese Weise „Reflexion in Aktion“ kultivieren. Diese Idee, die zuerst in „The Reflective Practitioner“ erforscht und in „The Competitive Imperative of Learning“ auf die Organisationsebene ausgedehnt wurde, deutet auf ein dynamisches Zusammenspiel zwischen Vision, Kultur und Arbeitsweise von Unternehmen hin (siehe Abbildung 10).<sup>25</sup>

Abbildung 10

## Das Dreieck der Führungskräfte



Quelle: Amy C. Edmondson.

Auf die Frage, welche Fähigkeiten für ihren Erfolg am wichtigsten sind, zählten die CEOs in unserer Studie vor allem zwei auf: eine neue Experimentierfreudigkeit und die Unterstützung von kompetenten Mitarbeitern. Ihre Antworten unterschieden sich nicht stark nach Region. Hier kommt zum Ausdruck, dass die Organisationsstrukturen durch die Übernahme der erfolgreichsten Praktiken von anderen Unternehmen „globalisiert“ wurden.

CEOs von Reinventor-Unternehmen hoben sich jedoch in einer Hinsicht von den anderen ab. Auch sie schätzten Experimentierfreudigkeit und Kompetenzen hoch ein, die meisten führten ihren aktuellen Erfolg jedoch darauf zurück, dass sie gelernt hatten, agiler und flexibler zu denken als andere befragte Führungskräfte der C-Suite. Im Gegenzug haben Reinventors ihre Betriebs- und Organisationskulturen so gestaltet, dass sie diese Flexibilität der Vision verkörpern. Sie machen deutlich, dass sie kluges Experimentieren und schnelles Reagieren auf Marktveränderungen schätzen. Ihre Mitarbeiter sind nicht ordentlich hinter ihnen aufgereiht. Sie werden vielmehr ermutigt, gleichsam als Späher an vorderster Linie zu agieren.

## Führung durch Befreiung

Die Führungskräfte von Reinventor-Unternehmen werden nicht entmutigt durch Veränderungen, die sich um sie herum vollziehen. Sie vertrauen ihrem Weitblick: 81 Prozent der Reinventors geben an, dass ihre Führung ein solides Verständnis für die Richtung zeigt, in die ihre Branche geht – verglichen mit 66 Prozent der Practitioners und 43 Prozent der Aspirationals. Für Reinventors ist Weitblick keine außergewöhnliche Intuition, sondern das Wissen, das sie aus ihren Teams und deren Arbeitsweise gewinnen.

„Experimentieren Sie. Scheitern Sie dreimal bei fünf Versuchen. Wenn das Verhältnis bei Ihnen anders ist, experimentieren Sie nicht. Sie warten nur auf Informationen, um aktiv zu werden. So verharren Sie in der Mittelmäßigkeit.“

Temel Güzeloğlu, CEO,  
QNB Finansbank, Türkei

Reinventors führen aus einer Position des Vertrauens heraus: 75 Prozent holen aktiv Ideen von Mitarbeitern ein, um neue Ansätze zu entwickeln, verglichen mit 54 Prozent der Practitioner und 38 Prozent der Aspirationals. Sieben von zehn Reinventors verleihen ihren Teams die Kompetenz, die beste Vorgehensweise zu wählen. Diese Führungskräfte haben keine Angst davor, wenn ihre Teams die Ideen weiterentwickeln. Dieser Ansatz ist das Modell einer zukunftsweisenden Entwicklung.

Die Möglichkeit, dass das mittlere Management einschreiten und die Absichten der Top-Führungskräfte vereiteln könnte, stellt kein Problem für Reinventors dar. Nur 25 Prozent der CEOs von führenden Reinventors-Unternehmen beklagen bürokratische Schranken seitens des Managements. Darüber hinaus haben 73 Prozent der Reinventors eine Betriebsstruktur aufgebaut, die die Forschungsaktivitäten fördert, indem schnelles Scheitern belohnt wird.

Sieben von zehn Reinventors überdenken das Mitarbeiter-Konstrukt auf seiner elementarsten Ebene: Sie fördern Autonomie und kontinuierliches Lernen durch die Implementierung einer fließenderen Arbeitsstruktur, die aus funktionsübergreifenden Teams besteht. Für viele ist es die erste Inspiration, sich ihren Kunden zu nähern – und besser auf sie einzugehen. Oft sind dies Unternehmen, die neue Kundennähe und das Wissen benötigen, um Services aufzubauen, die den Wert der von ihnen produzierten Waren erhöhen.

Bei Haier in China, einem der am schnellsten wachsenden Gerätehersteller der Welt, war es das Bestreben des CEO, auf die Kunden und die Ideen seiner Mitarbeiter so einzugehen, dass das Unternehmen nicht nur ein führender Innovator wurde, sondern auch technologische Disruption vermied. Jedes seiner Teams, das sich aus durchschnittlich zehn bis zwanzig Mitarbeitern

zusammensetzt und in den Bereichen Marketing, Konstruktion und Fertigung angesiedelt ist, fungiert als völlig eigenständige operative Einheit namens ZZJYT. Jede ZZJYT-Einheit arbeitet direkt mit ihren Kunden zusammen und ist ihnen gegenüber verantwortlich. Diese Einheiten tragen die Ergebnisverantwortung, erhalten jedoch auch die Unterstützung der Haier-Manager, deren Aufgabe darin besteht, dafür zu sorgen, dass die Einheiten die Ressourcen und die Führung erhalten, die sie für ihren Erfolg benötigen.

Die Mitarbeiter sind keinem Team zugeordnet, sie konkurrieren um die Bildung eines Teams. Als das Unternehmen beispielsweise beschloss, einen neuen dreitürigen Kühlschrank zu entwickeln, wurden die Mitarbeiter aufgefordert, Geschäftsvorschläge für die Leitung des ZZJYT einzureichen. Sobald die Führungskräfte bestimmt wurden, sind sie dafür verantwortlich, die Mitglieder ihres Teams einzustellen, ihr Gehalt festzulegen und die Regeln für Ausgaben und Boni festzulegen. Kurzum, sie treffen alle notwendigen Entscheidungen, um ihr Produkt oder ihren Service herzustellen und zu vermarkten. Sie agieren nicht als traditionelle, hierarchische Führungskräfte. Der Manager, der den Wettbewerb um die Leitung des dreitürigen Kühlschranks ZZJYT – heute ein 1,5-Mrd.-Geschäft – gewonnen hat, beschreibt seine Rolle als Leiter einer „Interessengemeinschaft“. Dazu gehören sowohl Mitarbeiter als auch externe Partner, die sich jeweils für die Unterstützung der Einheit engagieren. Diese Art von Engagement kann nur durch Vertrauen geschaffen werden.<sup>26</sup>

„Als Führungskraft ist es wichtig, Mitarbeiter, Kunden und Partner mit Kompetenzen auszustatten und die gemeinsame Entwicklung von Produkten zu fördern.“

CEO, Electronics,  
China



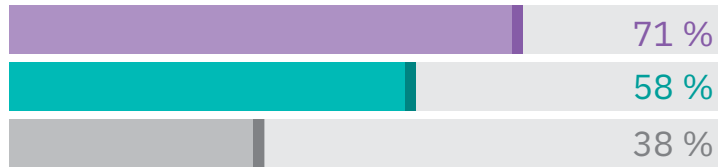
Abbildung 11

## Neue Wege gehen

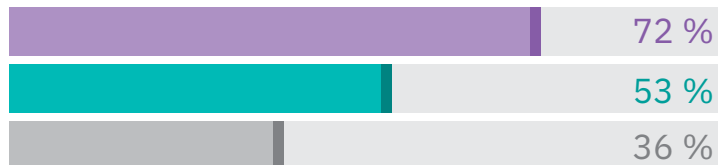
Reinventors sind auf  
Veränderungen vorbereitet

Reinventors  
Practitioners  
Aspirational

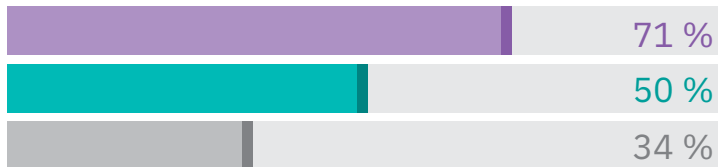
### Dynamische Vision



### Kultur der Offenheit



### Agile Arbeitsweisen



Zusammengesetzte Bewertungen der Attribute in Tabelle 1, die dem Dreieck der Führungskräfte zugeordnet sind.

## Der Weg von Informationen zu Aktionen

Unsere Analyse der C-Suite-Antworten in dieser Studie dient als Konzept für die Umsetzung von Vision, Kultur und Betrieb eines Unternehmens. Reinventors führen mit signifikanten Margen in allen drei Bereichen (siehe Abbildung 11). Die Kultur, von der viele glauben, dass sie am schwierigsten zu ändern ist, trägt wahrscheinlich am meisten zum Erfolg bei. Interessanterweise sind sowohl Practitioners als auch Aspirational besser in der Führung, wenn sie eine dynamische Vision haben, als bei der Schaffung einer offenen Kultur oder von offenen Abläufen. Das deutet darauf hin, dass zumindest ihre Ambitionen und Absichten auf die richtigen Ziele ausgerichtet sind. Um ihre Vision zu verwirklichen, müssen beide Gruppen agile Arbeitsweisen verbessern und insbesondere die Art, wie sie mit Innovationen experimentieren (siehe Tabelle 1).

Wenn sich die Reinventors schnell einem neuen Ziel nähern, haben die Practitioners und Aspirational noch ein ganzes Stück Weg vor sich. Mehr Practitioners und Aspirational als Reinventors berichten, dass organisatorische Trägheit und eine Kultur der Zurückhaltung im Hinblick auf Veränderungen nicht besonders förderlich sind.

Ein Unternehmen der IT-Branche richtete in einem seiner Geschäftsbereiche eine funktionsübergreifende Teamstruktur ein, um einen wichtigen Kunden zu unterstützen. Der Teamleiter merkte an: „Man kann die Kultur nicht erzwingen, aber man kann eine Atmosphäre für Veränderungen schaffen.“ Für einige Unternehmen, wie für dieses auch, ist die Einführung agiler Verfahren und einer den einzelnen Kunden unterstützenden Denkweise ein pragmatischer Weg, um Veränderungen zu initiieren.

Die Längsschnittanalyse über 13 Jahre C-Suite Studys zeigt das Auf und Ab der Mitarbeiterqualifikation als wichtigem Faktor für Unternehmen (siehe Abbildung 1 in der Einleitung). In diesem Jahr stieg die Mitarbeiterqualifikation als Faktor, der die Unternehmen am meisten beeinflussen würde, vom fünften auf den dritten Platz. In der Vergangenheit standen beim Faktor Know-how oft die Qualifikationslücken im Vordergrund, insbesondere beim technologischen Know-how.

Der Abbau von Qualifikationslücken ist zwar nach wie vor sehr wichtig, jedoch zeigen die Kommentare der C-Suite-Führungskräfte in der diesjährigen Studie, dass der Fokus breiter angelegt ist. Investitionen in Talente und die Entwicklung von Management-Know-how sind immer wiederkehrende Themen. Viele Kommentare spiegeln das Bewusstsein wider, dass zwischen den Erfahrungen ihrer Mitarbeiter und den Erfahrungen ihrer Kunden ein Zusammenhang besteht. Heute ist es also wichtiger denn je, Talente und Know-how zu entwickeln, indem die Arbeit auf neue Art strukturiert wird.

Tabelle 1

## Konzept für die Umsetzung

	Aspirationals	Practitioners	Reinventors
<b>Dynamische Vision</b>			
Die Führungskräfte haben ein solides Verständnis für die Zukunft ihrer Branche	43 %	66 %	81 %
Die Führungskräfte fördern aktiv Transparenz und kontinuierlichen Dialog mit den Mitarbeitern	36 %	53 %	68 %
Die Mitarbeiter haben ein klares Verständnis der Vision der Führungskräfte	37 %	56 %	67 %
<b>Kultur der Offenheit</b>			
Die Führungskräfte holen aktiv Input der Mitarbeiter ein, um neue Ideen und Ansätze zu entwickeln	38 %	54 %	75 %
Die Teams haben die Kompetenz, die beste Vorgehensweise zu bestimmen	39 %	53 %	71 %
Die Führungskräfte fördern die Zusammenarbeit und das Teilen von Wissen im gesamten Unternehmen	31 %	51 %	71 %
<b>Agile Arbeitsweisen</b>			
Das Unternehmen investiert kontinuierlich in die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation	38 %	56 %	75 %
Das Unternehmen verfügt über ein gutes Netzwerk von Partnern, Lieferanten und Distributoren	40 %	53 %	73 %
Das Unternehmen belohnt schnelles Scheitern und erfolgreiche Innovation gleichermaßen	33 %	46 %	73 %
Das Unternehmen hat Mitarbeiter mit der erforderlichen Qualifikation und die Ressourcen, um die Geschäftsstrategie umzusetzen	32 %	53 %	72 %
Geschäftsprozesse werden optimiert, um die Geschäftsstrategie zu stützen	27 %	51 %	68 %
Das Unternehmen zeichnet sich durch reibungslose Arbeitsabläufe aus, die auf funktionsübergreifenden Teams beruhen	34 %	48 %	66 %

## Agilität als oberstes Ziel

Für Unternehmen, die sich „in den Startlöchern“ befinden, haben wir eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. Darin werden die wichtigsten Eigenschaften ermittelt, die Aspirational und Practitioners entwickeln müssen, um die Leistung ihres Unternehmens auf die nächsthöhere Ebene zu heben. Die Summe dieser Eigenschaften stellt einen Aktionsplan als Grundlage für die Weiterentwicklung dar (siehe Abbildung 12).

Kazuo Hirai, President und CEO der Sony Corporation in Japan, sagte uns, dass die Entschlossenheit eine wichtige Voraussetzung darstellt. „Veränderung“, so Hirai, „wird nicht erkämpft. Wir schaffen die Voraussetzungen, dass sie geschehen kann.“ Letztlich wird die Richtung, in die sich jedes Unternehmen bewegt, von der Entschlossenheit seiner Führungskräfte bestimmt. Das kann manchmal auch bedeuten, loszulassen. Evan Siddall, CEO von Canada Mortgage and Housing Corporation, drückt das so aus: ‘Lassen Sie sich von Ihren Mitarbeitern überraschen. Stellen Sie sich ihnen nicht in den Weg!’

Abbildung 12

### Schreiten Sie voran

Schlüsselbereiche für Verbesserungen

	Aufgaben für Aspirationals:	Aufgaben für Practitioners:
Dynamische Vision	Sicherstellen, dass die Mitarbeiter die Vision verstehen	Sicherstellen, dass die Führungskräfte ein solides Verständnis davon haben, wohin sich ihre Branche in der Zukunft entwickelt
Kultur der Offenheit	Aktiv Input der Mitarbeiter einholen, um neue Ideen und Ansätze zu entwickeln	Schnelles Scheitern und erfolgreiche Innovation gleichermaßen belohnen
Agile Arbeitsweisen	Über die erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen und Ressourcen verfügen	Kontinuierlich in Mitarbeiterentwicklung investieren

# Den Vorteil ausbauen: Maßnahmen jetzt ergreifen

Das Neuerfinden hört nie auf. Wenn sich neue Möglichkeiten ergeben, erzielen die Unternehmen Vorteile, die offen bleiben für Veränderungen – auch wenn einige davon disruptiv sind.

Vereinfacht gesagt gehören dazu auch neue, vertrauenswürdige Kundenbeziehungen, neue, auf Plattformen skalierbare Projekte und hochflexible Teams. Um Ihr Unternehmen einen Schritt weiter in die Zukunft zu befördern, beherzigen Sie Folgendes:

## Beobachten Sie Ihr Umfeld

- *Bleiben Sie wachsam und vermeiden Sie Selbstzufriedenheit über bisherige Erfolge.* Scannen Sie die Unternehmenslandschaft aktiv nach sich andeutenden Umwälzungen, die von etablierten Unternehmen, auch aus angrenzenden Branchen, ausgehen. Seien Sie wachsam in Bezug auf Neueinsteiger, die VC-Geber anziehen. Das könnten Vorboten von Veränderungen sein.
- *Gehen Sie mit Neuentwicklungen selbst in die Offensive.* Ziehen Sie kühn neue Geschäftsmodelle, branchenprägende Plattformen und Ökosystemstrategien in Betracht und probieren Sie diese aus. Ihre Einführung könnte signifikante Vorteile bringen.
- *Suchen Sie die Nähe zu Ihren Kunden.* Schaffen Sie Möglichkeiten für häufige und intensive Interaktionen mit Kunden, Partnern und Wettbewerbern. Überprüfen Sie bestehende Annahmen und treiben Sie völlig neue Strategien voran.

## Investieren Sie in kurzen Abständen neu

- *Ziehen Sie Kapital ab und investieren Sie neu.* Handeln Sie schnell und wirken Sie einer möglichen Disruption entgegen. Entwickeln Sie eine Mentalität der raschen Kapitalumschichtung. Häufige Kapitalumschichtung – weg von Geschäftschancen mit wenig Potenzial hin zu solchen mit hohem Potenzial – ist eine gute Übung in Agilität!
- *Investieren Sie für neues Wachstum.* Tätigen Sie marktgestaltende und kompetenzbildende Investitionen, die Innovationen, neue Talente und Technologien in Ihr Unternehmen bringen. Erwerben Sie diese bei Bedarf und entwickeln Sie diese organisch, wenn Ihr Unternehmen agil genug ist.
- *Legen Sie höhere Priorität auf Einbindung und gemeinsame Gestaltung als auf Werbung.* Maximieren Sie die Investitionen, die das Vertrauen der Kunden und Ihre Marke stärken. Auf digitalen Plattformen – die von Natur aus transparent sind – kann das Beherzigen von Feedback aus der Community den Markenwert auf unvorstellbare Weise steigern.

## Experimentieren Sie mit vollem Einsatz

- *Suchen Sie Innovation und vermeiden Sie Institutionalisierung.* Ein Wettbewerbsvorteil ist nicht in Stein gemeißelt. Er ist wahrscheinlich vergänglich. Betrachten Sie ihn als flüchtig und arbeiten Sie gleich an der nächsten kühnen Geschäftschance.
- *Schreiben Sie die Regeln neu.* Um eine offenere und kooperativere Kultur zu schaffen, suchen Sie nach Möglichkeiten, traditionelle Normen infrage zu stellen. Setzen Sie einen „Körper“ in die Umlaufbahn um neue Systeme herum und schauen Sie, was passiert.
- *Nutzen Sie die Energie, die durch Bewegung entsteht.* Schaffen Sie neue Bewegung durch kontinuierliche Innovation. Achten Sie trotzdem auf das Potenzial, das von den Ideen anderer ausgeht. Finden Sie Möglichkeiten, mit Kunden, Partnern und sogar Wettbewerbern gemeinsam an Projekten zu arbeiten.

## Unsere Forschungsmethode

Das IBM Institute for Business Value interviewte in Zusammenarbeit mit Oxford Economics 12.854 C-Suite-Führungskräfte aus 112 Ländern und über 20 Branchen hinweg. In 2.047 persönlichen Gesprächen und 10.807 Telefoninterviews wurden sowohl quantitative als auch qualitative Antworten erfasst. Der Analyse für diesen Bericht liegen 12.315 gültige Antworten aus dem gesamten erfassten Datenvolumen zugrunde.

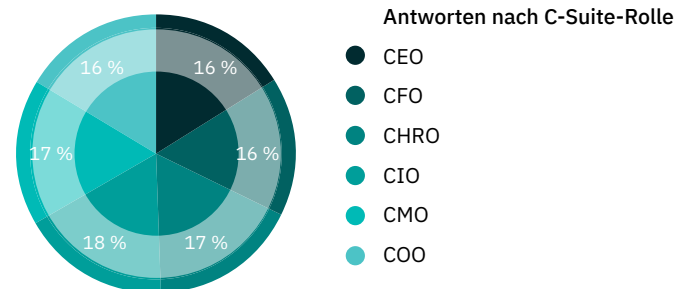
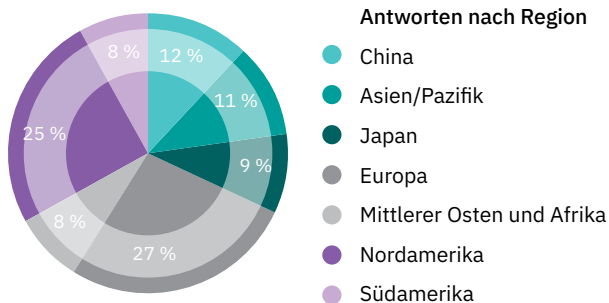
Im Laufe eines Jahres analysierten wir die kontextuellen Antworten der Teilnehmer mit dem IBM Watson Natural Language Classifier, um übergreifende Themen und Prioritäten zu erhalten. Dieser Service setzt die kognitive Leistungsfähigkeit von Watson ein: Die erfassten Sets von unstrukturierten Textantworten werden klassifiziert und daraus eine Trainingsroutine gebildet. In dieser wird eine Gruppe von Themen oder „Klassifikatoren“ entwickelt.

Verschiedene statistische Methoden wurden eingesetzt, um Millionen von erfassten Datenpunkten zu analysieren. Iterative k-Means- und hierarchische Verkettungs-Clusterlösungen wurden verwendet, um die in diesem Bericht verwendeten Archetypen der „Digital Reinvention“ zu entwickeln. Wir setzten eine bestimmte Fragemethode ein, um die strategischen Absichten und

Verpflichtungen der Teilnehmer zur digitalen Neuerfindung ihrer Unternehmen zu erhalten. Aus diesen Analysen haben sich drei Archetypen herauskristallisiert: Reinventors, Practitioners und Aspirationals. Alle werden in diesem Bericht beschrieben.

Segmentierung und themenspezifische Faktorstrukturen wurden entwickelt, um die Antworten in praktikable thematische Gruppierungen zu unterteilen. Diese Strukturen konzentrierten sich auf die Antworten der Teilnehmer auf Fragen aus den folgenden Bereichen: a) Wettbewerbsstrategie und die Reaktionen des Marktes auf Reibungsverluste durch Störungen und Innovationen; b) Attribute von Produkten, Services und Erfahrungen im Zusammenhang mit Kundeninteraktionen; c) Bereitschaft zur Kapitalumschichtung, zu Technologieinvestitionen und Innovationen durch die Einführung von Plattform-Geschäftsmodellen; d) Vision der Führungskräfte, kooperative Unternehmenskultur und agile Arbeitsweise.

Die in dieser Studie Befragten waren eine ausgewogene Mischung aus den folgenden sechs C-Suite-Rollen: CEOs, CFOs, CHROs, CIOs, CMOs und COOs. Wir haben die Datenerhebung nach Ländern konzipiert, um eine Beteiligung zu erreichen, die proportional zum Anteil dieses Landes am globalen BIP ist.



## Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, wenden Sie sich an: [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Folgen Sie [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) auf Twitter. Besuchen Sie die folgende Seite, um den vollständigen Katalog unserer Studien zu erhalten oder unseren Newsletter zu abonnieren: [ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv).

Laden Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für Ihr iPhone oder Tablet aus dem App Store herunter, um die Executive Reports des IBM Institute for Business Value auf Ihrem Mobilgerät aufzurufen.

## Der ideale Partner für eine sich verändernde Welt

Bei IBM arbeiten wir mit unseren Kunden zusammen und bringen Business Insights, moderne Forschungsergebnisse und Technologie zusammen und schaffen damit für unseren Kunden entscheidende Wettbewerbsvorteile vor dem Hintergrund einer sich schnell verändernden Umwelt.

## IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value, Bestandteil von IBM Services, vermittelt Führungskräften im oberen Management tatsächliche strategische Erkenntnisse zu kritischen Themen des öffentlichen und privaten Sektors.

## Ähnliche IBM Berichte zum IBV C-Suite Program

„Intelligent Connections: Reinventing enterprises with Intelligent IoT.“ IBM Institute for Business Value, Januar 2018. [www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot](https://www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot)

„Cognitive Catalysts: Reinventing enterprises and experiences with artificial intelligence.“ IBM Institute for Business Value, September 2017. [www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai](https://www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai)

„Forward Together: Three ways blockchain Explorers chart a new direction.“ IBM Institute for Business Value, Mai 2017. [www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain](https://www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain)

„The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren't fans.“ IBM Institute for Business Value, März 2017. [www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment](https://www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment)

## Anmerkungen und Quellen

- 1 Solon, Olivia. „As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?“ *The Guardian*. 20. Oktober 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- 2 Casselman, Ben. „A Start-Up Slump is a Drag on the Economy. Big Business May Be to Blame.“ *The New York Times*. 20. September 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. „Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low.“ *CNN Money*. 8. September 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- 3 „Venture Pulse: Q2'17 Global analysis of venture funding.“ KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; „Venture Pulse: Q3'17 Global analysis of venture funding.“ KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; „Venture Pulse: Q4'17 Global analysis of venture funding.“ KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 4 Pressestext. „Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S.“. 8. August 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; Pressestext. „UPS Completes Coyote Logistics Acquisition“, 18. August 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- 5 OneWeb. 19. Dezember 2016. Zugriff am 25. Januar 2018. [www.oneweb.world](http://www.oneweb.world)
- 6 Pressestext. „Unilever acquires Dollar Shave Club.“ 20. Juli 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- 7 „Disruptive Innovation.“ Clayton Christensen. Zugriff am 9. Januar 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- 8 Kokalitcheva, Kia. „More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually.“ *Fortune*. 10. Juni 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 9 Pressestext. [https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc\\_id=ps\\_phrm\\_](https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_)
- 10 IBM IBV-Analyse: Die Umfragedaten wurden analysiert, segmentiert und verwendet, um eine globale Schätzung zu extrapolieren. Dabei wurde das jährliche BIP nach Land und die prognostizierten BIP-Wachstumsdaten aus öffentlich zugänglichen Quellen verwendet, einschließlich Daten der Weltbank, der OECD und des International Monetary Fund.
- 11 McFarland, Matt. „BMW plans for a future where nobody buys cars.“ *CNN Technology*. 24. Mai 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- 12 McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press. 2013.
- 13 „Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%.“ BCG-Pressestext. 8. Mai 2017. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profitng-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. *Exponential Organizations*. 2014. Diversion Books.
- 14 Berman PhD, Saul, Josh Goff and Carolyn Heller Baird. „The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans.“ IBM Institute for Business Value, März 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- 15 Nishikawa, Hidehiko, Martin Schreier und Susumu Ogawa. „User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji.“ *International Journal of Research in Marketing*. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. „Muji: Engaging Customers to Help with Product Design.“ Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- 16 Crandell, Christine. „Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success.“ *Forbes*. 10. Juni 2016. [https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer\\_cocreation\\_secret\\_sauce/#bfe8f445b6dc](https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe8f445b6dc); „DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars.“ *The Paypers*. 20. November 2014. <https://www.thepaypers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 17 Niessing, Joerg. „Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience.“ INSEAD Knowledge. 17. Oktober 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUqBHC8380h312.99>
- 18 Harvard Business Publishing. Figure from The Network Imperative by Barry Libert, Megan Beck and Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- 19 „Trust Me: Digital identity on blockchain.“ IBM Institute for Business Value, April 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 20 Reader, Ruth. „GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York.“ *Fast Company*. 15. Mai 2017. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. „GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy.“ *TechCrunch*. 3. Mai 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- 21 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary. „Here's How Nike Became a Platform Business.“ *Fortune*. 10. April 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; „Introducing NikePlus Unlocks.“ Zugriff am 7. Februar 2018. [https://www.nike.com/us/en\\_us/e/nike-plus-membership](https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership)
- 22 „Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform“, eEquip. 19. Mai 2017. <http://www.equipssellit.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- 23 Libert, Barry, Megan Beck and Jerry Wind. *Network Imperative*. 2016. Harvard Business Review Press.
- 24 Pai, Aditi. „As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California.“ *Mobile Health News*. 28. April 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higginbotham, Stacey. „Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush.“ *Fortune*. 6. Juni 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- 25 Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books. 1984; Edmondson, Amy C. „The Competitive Imperative of Learning.“ Harvard Business Review. Juli-August 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- 26 Fischer, Bill, Umberto Lago and Fang Liu. „The Haier Road to Growth.“ *Strategy + Business*. 27. April 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
Germany  
**ibm.com/de**

IBM Österreich  
Obere Donaustrasse 95  
1020 Wien  
**ibm.com/at**

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
**ibm.com/ch**

IBM, das IBM Logo, **ibm.com**, Digital Reinvention, IBM iX und Watson sind Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicenamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind nur zum Datum der Erstveröffentlichung des Dokuments aktuell und können jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

Dieses Dokument dient nur der allgemeinen Information. Es kann nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. IBM haftet nicht für Schäden, die einer Organisation oder Person durch Verwendung oder im Zusammenhang mit diesem Dokument entstehen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse aus der Nutzung dieser Daten werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) und ohne jede Gewährleistung bereitgestellt.

© Copyright IBM Corporation 2018

98013098-DEDE-03





**IBM**