

# Verbindungen neu definieren

*Ergebnisse der Global C-Suite Study – die CIO-Perspektive*

Dieser Bericht basiert auf den Antworten der 5.247 Führungskräfte der höchsten Ebene (CxOs), die an unserer jüngsten C-Suite Study teilnahmen – der 18. in der Reihe der C-Suite Studies, die vom IBM Institute for Business Value durchgeführt wurden. Mehr als 28.000 Gespräche mit CxOs, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen, haben uns wertvolle Erkenntnisse geliefert.

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf die Perspektive der Chief Information Officers (CIOs).

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| <b>Befragte CIOs insgesamt</b>       | <b>1.805</b> |
| Nordamerika                          | 150          |
| Mittel- und Südamerika               | 296          |
| Westeuropa                           | 478          |
| Mittel- und Osteuropa                | 110          |
| Naher und Mittlerer Osten und Afrika | 293          |
| Asien/Pazifik                        | 298          |
| Japan                                | 180          |

---

## Inmitten chaotischer Zeiten

Der technische Fortschritt verändert die Art und Weise, wie wir kommunizieren, beendet den Status quo und sorgt für heftige Turbulenzen. Branchen verschmelzen und neue Chancen und Gefahren entstehen so schnell wie nie zuvor. Wie schaffen es CIOs, sich in diesem Chaos zu behaupten?

Im ersten Teil unserer neuesten C-Suite Study befragten wir 5.247 Top-Führungskräfte, um herauszufinden, was die Zukunft ihrer Ansicht nach bringt und wie sie ihr Unternehmen für den Erfolg im „Zeitalter der Disruption“ positionieren. Dieser Bericht geht ausführlicher auf die Sichtweise der 1.805 CIOs ein, die an unserer Studie teilnahmen. Er untersucht außerdem, was die IT-Profis der erfolgreichsten Unternehmen anders machen als ihre Kollegen.

Wir identifizierten eine kleine Gruppe von Unternehmen, die sowohl einen ausgezeichneten Ruf als Innovationsführer genießen als auch hervorragende finanzielle Erfolge vorweisen können. Diese „Vorreiter“, wie wir sie nennen, haben einen Anteil von 4 Prozent an der Gesamtzahl der Unternehmen, aus denen die von uns befragten CIOs stammen. Wir identifizierten außerdem eine Gruppe von Unternehmen, die den anderen hinterherhinken. Diese „Marktfolger“ haben nach Ansicht ihrer CIOs ein deutlich geringeres Marktprofil und fast alle sind finanziell weit weniger erfolgreich. Sie machen 35 Prozent der Befragten aus.

Ein Vergleich der beiden Gruppen zeigt deutliche Unterschiede im Verhalten der CIOs von Vorreitern und der CIOs von Marktfolgern. Die CIOs der Unternehmen, die zu den Vorreitern zählen, schaffen eine intelligente, agile Kultur, informieren sich über die Anforderungen von Kunden und verändern die Denkweise ihres Unternehmens.

---

*„Neue Geschäftsmodelle krepeln die Branche um. Ist das ein geschäftliches oder ein technologisches Problem?“*

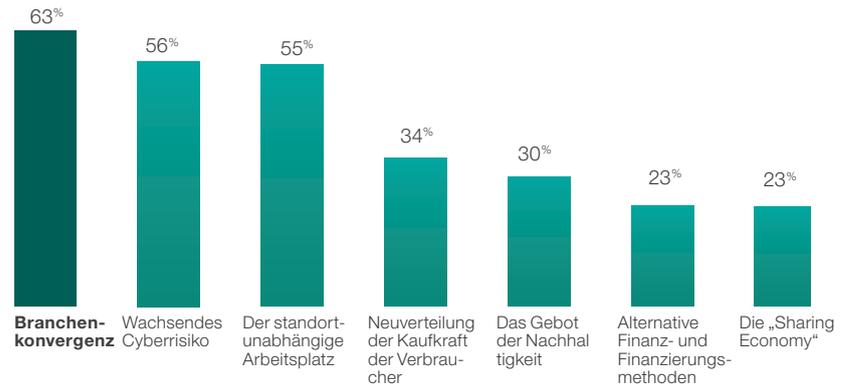
**CIO**, Bankwesen und Finanzmärkte, Singapur

## Disruptive Trends, gefährliche Zeiten

CIOs auf der ganzen Welt beobachten, dass die Grenzen zwischen zuvor separaten Branchen verschwinden, da Unternehmen aus einem Bereich ihr Know-how auch auf andere Bereiche anwenden. Dabei entstehen neue Mischformen von Branchen und traditionelle Branchenklassifizierungen sind nicht mehr gültig. Die CIOs glauben, dass dies der größte Trend ist, der die Geschäftslandschaft verändern wird (siehe Abbildung 1). Die CIOs der Vorreiter sind besonders gut auf diesen Wandel eingestellt: 79 Prozent erwarten, dass die Branchenkonvergenz großen Einfluss auf ihr Unternehmen haben wird, verglichen mit nur 62 Prozent der CIOs der Marktfolger.

### Abbildung 1

**Grenzen verschwimmen:** CIOs halten die Branchenkonvergenz für den wichtigsten Trend, der sich abzeichnet.



---

Die CIOs betrachten die Branchenkonvergenz jedoch genau wie andere CxOs als zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite schafft sie völlig neue Chancen für Wachstum, da sich der Schwerpunkt von einzelnen Produkten und Services auf branchenübergreifende Erlebnisse verschiebt, die digitale und physische Welt vereinen. Auf der anderen Seite verschärft sie den Wettbewerb, da neue Mitbewerber das Kerngeschäft eines Unternehmens gefährden können, wenn sie in angrenzenden Branchen expandieren.

Die CIOs sind sich dieser Gefahr zunehmend bewusst: 50 Prozent wappnen sich für den Ansturm neuer Anbieter aus anderen Branchen – 2013 waren es nur 42 Prozent. „Angesichts dieser Konkurrenten – und nicht alle sind Online-Social-Apps – ist die konventionelle Denkweise hinfällig“, sagte der CIO eines japanischen Telekommunikationsanbieters.

Die CIOs stimmen mit den meisten ihrer Kollegen aus der Führungsetage überein, was die Ursache der Faktoren angeht, die das Geschäftsumfeld umgestalten: 77 Prozent nannten den disruptiven Einfluss neuer Technologien. Ihre Perspektive ist jedoch erstaunlich kurzsichtig. Sie glauben, dass mobile Lösungen, Cloud-Computing und das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) in den kommenden drei bis fünf Jahren den größten Einfluss auf ihr Unternehmen haben werden, obwohl diese Technologien schon seit geraumer Zeit verfügbar sind.

---

*„Neue Mitbewerber aus anderen Branchen sind in der Regel klein. Deshalb ist es schwierig, sie rechtzeitig zu erkennen.“*

**Valerio Cortese**, CIO, Finiper, Italien

*„Bei der nächsten Innovationswelle geht es darum, einzelne Punkte zu verbinden und Daten in einen Zusammenhang zu bringen, um Erkenntnisse zu gewinnen, die sich in konkrete Maßnahmen umsetzen lassen.“*

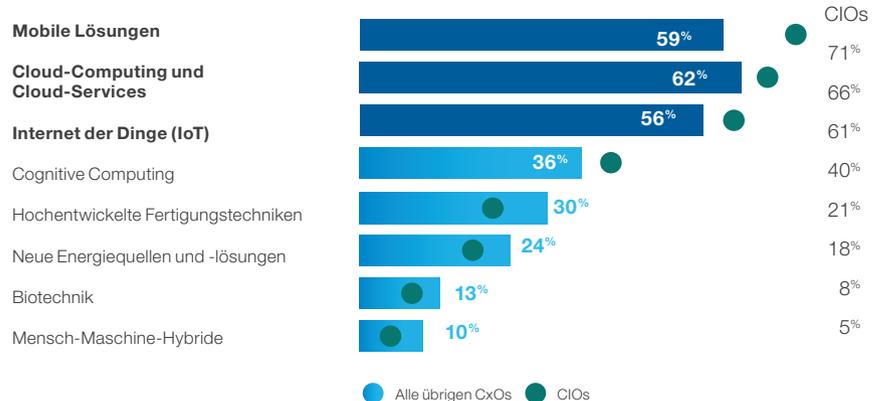
CIO, Einzelhandel, USA

Die CIOs messen allen drei Technologien mehr Wert bei als andere CxOs (siehe Abbildung 2). Sie sind der Ansicht, dass sich mobile Lösungen in Zukunft als besonders wichtig erweisen werden. „Mobiltechnologie wird enorme Auswirkungen auf unser Unternehmen haben, da sie überall eingesetzt wird und das bevorzugte Kommunikationsmittel der jüngeren Generation ist“, erklärte der CIO eines US-Versicherungsunternehmens.

Viele CIOs glauben, dass Cognitive Computing – eine neue Kategorie von Systemen, die sich daran orientieren, wie das menschliche Gehirn Informationen verarbeitet, Schlüsse zieht und Erfahrungen einordnet – die Geschäftslandschaft ebenfalls revolutionieren könnten. Doch nur relativ wenige CIOs setzen auf hochentwickelte Fertigungstechniken, alternative Energielösungen oder ähnliche Entwicklungen – möglicherweise deshalb, weil diese Technologien für gewöhnlich nicht zur Kernkompetenz der IT-Abteilung gehören.

#### Abbildung 2

**Thema Technologie:** Die Technologien, die nach Erwartung der CIOs die Geschäftslandschaft revolutionieren werden, sind größtenteils schon im Einsatz.



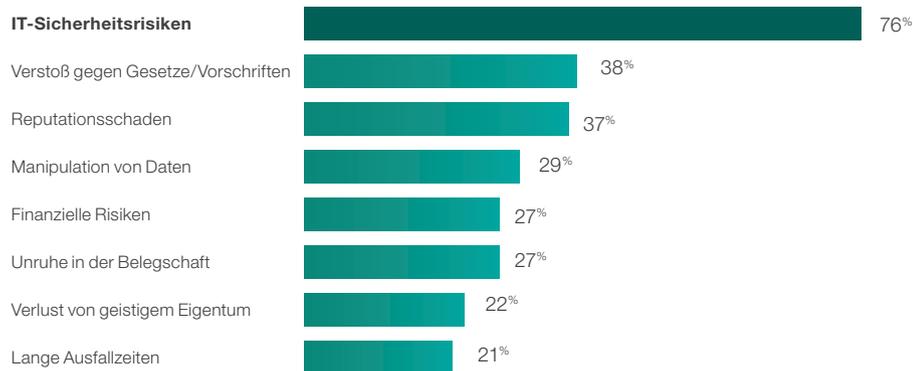
Ganz gleich jedoch, auf welche Technologien sie sich konzentrieren, die CIOs machen sich große Sorgen um die IT-Sicherheit (siehe Abbildung 3). Im Gegensatz dazu beunruhigt dieses Thema nur 67 Prozent der übrigen CxOs, und die CIOs sind offensichtlich frustriert, dass andere sich der Gefahr nicht bewusst sind. „Ich möchte, dass die Leute in meinem Unternehmen die wahren Konsequenzen verstehen und sich auf die Sicherheit konzentrieren“, sagte der CIO eines US-Energieerzeugers.

*„Die Schaffung einer gut durchdachten und kompetent betriebenen IT-Umgebung ist wie der Aufbau eines Verteidigungsringes.“*

**CIO**, Bankwesen und Finanzmärkte, USA

### Abbildung 3

**Alarmstufe Rot:** Die IT-Sicherheit ist nach Ansicht der CIOs das weit größte Risiko.



*„Wir brauchen Einblick oder Weitblick, aber die heute verfügbaren Dashboards liefern uns nur Rückblicke.“*

CIO, öffentlicher Sektor, Kanada

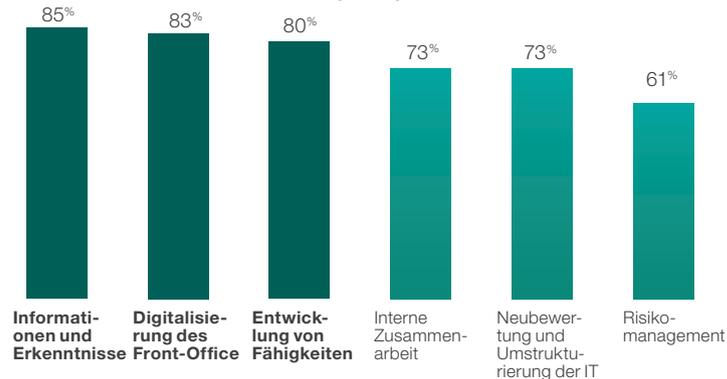
## Empfohlene Maßnahme: Schaffung eines intelligenten, agilen Unternehmens für eine Bereitstellung nach Maß

Wie bereiten sich CIOs auf eine Welt vor, in der Branchen verschmelzen, der Wettbewerb zunimmt und Innovationen extrem schnell entstehen? Sicherlich lassen sie das Risikomanagement nicht außer Acht. Dennoch haben sie eine Reihe dringlicherer Prioritäten. Sie konzentrieren sich insbesondere auf drei Ziele: den Ausbau der Informationen und Erkenntnisse ihres Unternehmens, die Digitalisierung des Front-Office und die Stärkung der Fähigkeiten der IT-Abteilung (siehe Abbildung 4).

Das alles sind logische – und miteinander zusammenhängende – Ziele. Um die differenzierten Erlebnisse zu schaffen, die Kunden verlangen, müssen Unternehmen Kunden zuhören und die dabei gewonnenen Erkenntnisse in neue Produkte und Services einfließen lassen. Um Marketing und Vertrieb dabei zu unterstützen, Kundenmeinungen auszuwerten und engere Beziehungen zu Kunden zu knüpfen, müssen die richtigen analytischen, digitalen und Social

### Abbildung 4

**Drei Faktoren:** Die CIOs haben drei wichtige strategische Prioritäten, wenn es um die Transformation ihres Unternehmens geht.



Tools bereitgestellt werden. Der Aufbau einer IT-Abteilung, die Innovation fördert, erfordert eine Kombination aus tiefem technischem Know-how und geschäftsrelevantem Wissen.

Beunruhigend ist, dass nur 57 Prozent aller CIOs ihre strategische Richtung angesichts der Fortschritte, die sie erwarten, neu bewerten. Viele der Entscheidungen über die Infrastruktur, die von der IT-Abteilung getroffen werden, sind heute nicht mehr nur technischer Natur. Sie sind Kernkomponenten der Geschäftsstrategie eines Unternehmens – wesentliche Elemente im Streben nach einem Marktvorsprung.<sup>1</sup>

Die CIOs der Vorreiter sind sich dessen bewusst: 71 Prozent berücksichtigen die strategischen Auswirkungen neuer Technologien. Sie wissen auch, dass sie nach wie vor den kontinuierlichen Betrieb sicherstellen müssen, und zwar so wirtschaftlich wie möglich. Sie suchen aber auch nach Chancen, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen und das Geschäftsergebnis zu verbessern. „Wir verwenden weniger Zeit auf die Senkung der Kosten und mehr Zeit auf die Förderung von Innovation“, erklärte der CIO eines japanischen Versicherungsunternehmens.

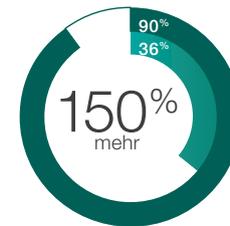
Die CIOs der Vorreiter legen außerdem sehr viel mehr Wert auf die Schaffung einer agilen Kultur – einer Kultur, die schnelles Experimentieren und die Erprobung von Prototypen unterstützt –, um ihrem Unternehmen zu helfen, mit neuen Angeboten als Erster auf dem Markt zu sein (siehe Abbildung 5). Wenn Unternehmen eine umfangreiche Entwicklungsaufgabe in eine Reihe kleinerer, iterativer Schritte aufteilen und eigenständig geleitete Teams mit deren Erledigung beauftragen, können sie sehr viel schneller Innovation erzielen. Die proaktivsten CIOs setzen außerdem ihre Mitarbeiter regelmäßig an anderer Stelle ein, damit sie Erfahrung als Projektleiter und Geschäftsanalysten sammeln können. So werden die Hürden zwischen Softwareentwicklern und Abteilungsleitern beseitigt und die Bürokratie innerhalb des Unternehmens abgebaut.

*„Ich möchte eine Diskussion über Technologie in jede strategische Entscheidung einbeziehen. Wie kann Technologie das Status-quo-Denken überwinden?“*

CIO, öffentlicher Sektor, Kanada

#### Abbildung 5

**Schnell agieren:** Die CIOs der Vorreiter sind sehr viel mehr auf schnelle Innovation bedacht.



Konzentrieren sich darauf, als Erster auf dem Markt zu sein

● CIOs der Vorreiter ● CIOs der Marktfolger

*„Wir haben die Aufgabe, die Entwicklungszeit zu verkürzen – sowohl für die Produkte, die wir verkaufen, als auch für unsere internen Tools. Wir müssen mehr wie ein Startup-Unternehmen handeln.“*

**Kalev Reiljan**, CTO, TeliaSonera, Finnland

#### Abbildung 6

*Gemeinsame Sache: Die CIOs der Vorreiter sind sich stärker bewusst, dass sie Partnerschaften eingehen müssen, um neue Technologien zu nutzen.*



Neubewertung von  
Partnerschaften

● CIOs der Vorreiter ● CIOs der Marktfolger

Der größte Vorteil dieser Herangehensweise: Sie ermöglicht Innovation im großen Maßstab. Kein Unternehmen kann relevant bleiben, wenn es nur kleine Anpassungen vornimmt. Man kann disruptiven Veränderungen nur dann voraus bleiben, wenn man sie sich zu eigen macht. Dazu muss man in der Lage sein, neue Produkte und Services innerhalb von Wochen oder gar Tagen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.

Darüber hinaus sind sich die CIOs der Vorreiter der Notwendigkeit von Partnerschaften stärker bewusst, wenn es darum geht, das Potenzial technologischer Verbesserungen voll auszuschöpfen (siehe Abbildung 6). Sie wissen, dass nur wenige Unternehmen das gesamte Spektrum der von Kunden gewünschten Produkte, Services und Erlebnisse im Alleingang anbieten können. Was Unternehmen jedoch alleine nicht schaffen, *können* sie zusammen meistern. Gemeinsam können sie schnellere Innovation verwirklichen und ihre Reichweite ausdehnen, ohne dass sie das damit verbundene Risiko alleine tragen müssen.<sup>2</sup>

Dies hat erhebliche Konsequenzen für CIOs, da der Erfolg ihres Unternehmens jetzt gleichermaßen davon abhängt, sich mit anderen verbinden zu können und starke eigene IT-Fähigkeiten vorweisen zu können. Die Mitglieder eines Partnernetzwerks können zwar unterschiedliche Betriebsplattformen verwenden, doch sie alle müssen integriert sein. Die Art und Menge der Daten, die sie austauschen, muss klar festgelegt werden und es müssen strikte Kontrollen angewandt werden, um sicherzustellen, dass wichtige Daten vertraulich behandelt werden. Ein Großteil der Anforderungen an die Infrastruktur ist auf Quellen außerhalb der Firewalls eines Unternehmens zurückzuführen. Die Prüfung und das Management der Anforderungen Hunderter oder Tausender externer Benutzer können sich als große Herausforderung erweisen.

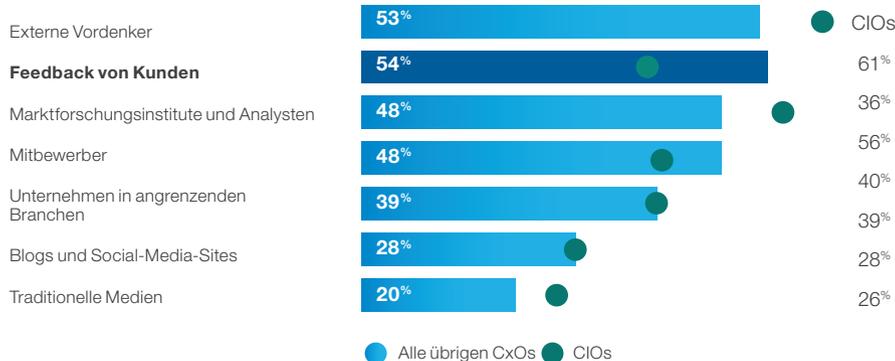
## Empfohlene Vorgehensweise: Herausfinden, was Kunden wollen

Obwohl sich die CIOs eigenen Angaben zufolge darauf konzentrieren, fundiertere Erkenntnisse zu gewinnen, ignorieren viele von ihnen nach wie vor eine äußerst wichtige Informationsquelle: externe Kunden. Wenn sie versuchen, neue Trends aufzuspüren und zu analysieren, setzen sie in erster Linie auf Vordenker und Marktforschungsinstitute. Kunden rangieren auf ihrer Liste weiter hinten (siehe Abbildung 7).

Die CIOs der Vorreiter sehen dies völlig anders. Fast die Hälfte von ihnen sucht bei externen Kunden nach Hinweisen auf die „nächste Innovationswelle“. Bei den CIOs der Marktfolger ist es nur ein Drittel. Die CIOs der Vorreiter sind auch sehr viel häufiger an der Neubewertung der Kundensegmente beteiligt, die ihr Unternehmen anspricht, da neue Technologien die Interaktion mit neuen Kunden auf neue Weise ermöglichen (siehe Abbildung 8).

**Abbildung 7**

*Blinder Fleck: Viele CIOs achten noch zu wenig auf das Feedback von externen Kunden.*



*„Wir wurden aufgefordert, uns mehr auf den Front-End-Bereich zu konzentrieren: auf den Einsatz von CRM und Analysen, um Daten zu produzieren, die für intelligentere Verkaufsmaßnahmen verwendet werden können – nicht nur für den ‚Verkaufsbericht für März‘.“*

CIO, Elektronikbranche, Dänemark

**Abbildung 8**

*Das wichtigste Ziel: Die CIOs der Vorreiter setzen stärker auf die Identifizierung neuer Kundensegmente.*



„Wir werden Wert schaffen, indem wir unser Portfolio optimieren, Nischensegmente erstellen und unsere Produkte individuell anpassen.“

David Gámez, CIO, Honda Mexico

#### Abbildung 9

**Drabt zum Kunden:** Die CIOs der Vorreiter investieren mehr Aufwand in die Erkundung neuer Vertriebskanäle.



Die CIOs der Vorreiter unterstützen ihr Unternehmen auch aktiv darin, neue Vertriebskanäle zu erkunden, da technische Fortschritte die Tools für eine stärker individuelle und kontextbasierte Interaktion mit Kunden hervorbringen (siehe Abbildung 9). Verschiedene Unternehmen setzen auf Mobiltechnologie. Ein gutes Beispiel ist Zalora, ein auf Mode spezialisierter Onlinehändler mit Sitz in Singapur, der in ganz Südostasien tätig ist. Im Jahr 2013 stammten sämtliche Einnahmen des Unternehmens von Kunden, die Desktop-Computer nutzten. Das Unternehmen schätzt, dass in diesem Jahr Kundeneinkäufe per Mobilgerät ungefähr 50 Prozent seiner Einnahmen ausmachen werden.<sup>3</sup>

Andere Unternehmen und Organisationen – darunter eine Reihe von Behörden – digitalisieren analoge Services. Die estnische Regierung ist in diesem Bereich mit dem bislang umfangreichsten digitalen Programm für Bürger führend. Die Einwohner Estlands können von unterwegs oder bequem von zu Hause aus wählen, ihre Einkommensteuererklärung abgeben, rechtlich bindende Verträge unterzeichnen, ein neues Unternehmen anmelden, Kindergeld beantragen und sogar ihre medizinischen Daten überprüfen.<sup>4</sup>

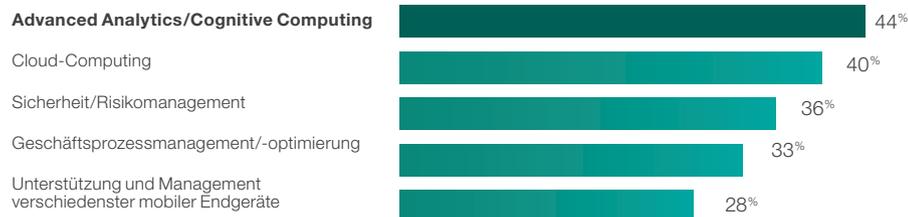
Die Einrichtung eines neuen Vertriebskanals hat jedoch erhebliche Auswirkungen auf die IT. Die gesamte Infrastruktur muss koordiniert werden, um ein nahtloses Kundenerlebnis zu schaffen. Das bedeutet, alles muss synchronisiert werden – darunter Marketing und Vertrieb, Lieferanten und Logistikanbieter –, um das richtige Produkt bzw. den richtigen Service dem richtigen Kunden zur richtigen Zeit bereitzustellen. Die Sicherheit ist ein weiterer enorm wichtiger Aspekt. Unternehmen müssen sich jetzt nicht nur um ihre eigenen Sicherheitsprozesse Gedanken machen, sondern auch um die ihrer Lieferanten.

## Erforderlich für die Umsetzung: Neuausrichtung von Tools und Talenten

CIOs wissen: Entscheidend für den Erfolg der meisten Unternehmen sind Technologien für eine effektive Datenanalyse und Mitarbeiter mit den nötigen Qualifikationen für die Implementierung dieser Technologien. Mehr als zwei Fünftel der Befragten planen, in erweiterte Analyseverfahren (Advanced Analytics) zu investieren. Dazu zählen bewährte Verfahren wie die Vorhersageanalyse (Predictive Analytics) und neue Verfahren wie Cognitive Computing (siehe Abbildung 10). Diese Verfahren gehen jeweils völlig anders an dieselbe Aufgabe heran.

### Abbildung 10

*Die entscheidende Phase: CIOs wollen in Advanced Analytics investieren, um die nächste Innovationswelle zu nutzen.*



*„Wir wissen nicht, was die Zukunft bringt ... Haben wir die richtigen Tools und Qualifikationen, mit denen wir auch in drei oder vier Jahren noch mithalten können?“*

**Frank De Saer**, CIO, Eandis, Belgien

---

*„Wir unterstützen den Wandel von intuitiven Entscheidungen zum faktenbasierten Management mittels Analysen.“*

**Pedro Praxedes**, CIO, Farmácias Pague Menos, Brasilien

---

Die meisten analytischen Systeme sind explizit programmiert und deterministisch. Sie können nur Probleme lösen, für deren Lösung sie konzipiert wurden, und nur ein Ja oder Nein als Antwort liefern. Kognitive Systeme dagegen lernen von ihren Interaktionen mit Menschen und von ihren Erfahrungen mit deren Umgebungen. Sie sind probabilistisch, d. h. in der Lage, Hypothesen und begründete Argumente zu komplexen Datengebilden zu erzeugen. Sie können außerdem 80 Prozent der weltweit verfügbaren unstrukturierten Daten interpretieren.<sup>5</sup> Auch wenn Cognitive Computing ein Unterbereich von Advanced Analytics ist, verhält es sich zu Advanced Analytics wie ein Düsenflugzeug zu einem alten Ford Modell T.

Der zweite Bereich, in den CIOs investieren wollen, ist Cloud-Computing. Fast die Hälfte von ihnen befindet sich jedoch noch in der Planungsphase oder hat noch gar nicht angefangen – obwohl es diese Technologie schon seit rund zehn Jahren gibt. Einige CIOs versuchen anscheinend, ihren schwindenden Einfluss zu verteidigen, während sich andere CxOs – vor allem Chief Marketing Officers (CMOs) – an externe Cloud-Anbieter wenden, damit ihre Anforderungen erfüllt werden.

Die richtigen Technologien sind entscheidend, doch sie allein genügen nicht. Die große Mehrheit der CIOs weiß, dass sie auch mehr qualifizierte Mitarbeiter benötigen. Andere Untersuchungen des IBM Institute for Business Value lassen darauf schließen, dass 40 Prozent der Unternehmen nicht genug Datenarchitekten und Entwickler haben.<sup>6</sup> Mehr als vier Fünftel der Befragten wollen dieses Defizit ausgleichen, indem sie mit Auftragnehmern, Beraterfirmen oder spezialisierten Agenturen zusammenarbeiten. Drei Viertel wollen zudem neue Mitarbeiter einstellen oder mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten, um zusätzliche Qualifikationen zu nutzen.

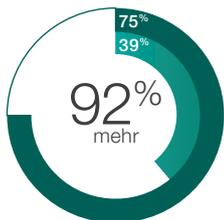
Auch hier sind die CIOs der Vorreiter den anderen voraus. Sie nutzen fast doppelt so häufig Analysen, um geschäftsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen (siehe Abbildung 11). Vor allem im Gesundheitswesen wurden in diesem Bereich Fortschritte erzielt. CaféWell Concierge,

eine Gesundheits-App, nutzt Cognitive Computing, um die Gesundheitsprofile von Menschen aus vielen verschiedenen Quellen zu analysieren und personalisierte Empfehlungen abzugeben, die ihnen helfen, gesund zu bleiben.<sup>7</sup>

Die CIOs der Vorreiter investieren außerdem mehr Aufwand in die Entwicklung der Fähigkeiten, die notwendig sind, um die IT-Abteilung der Zukunft zu unterstützen (siehe Abbildung 12). Dabei geht es nicht nur um technisches Know-how. Um als Teil eines Partnernetzwerks zu agieren, braucht es Mitarbeiter, die nicht nur das Management von Systemen, sondern auch von Beziehungen beherrschen. Schnelle, relevante Innovation wiederum erfordert IT-Spezialisten, die über geschäftsrelevantes Wissen verfügen und effektiv mit technisch weniger versierten Kollegen kommunizieren können. Die CIOs der erfolgreichsten Unternehmen verstehen, wie sich das Geschäftsumfeld weiterentwickelt – und wie sich die Anforderungen an die IT-Abteilung entsprechend ändern.

#### Abbildung 11

**Vorbildliche Leistung:** Die CIOs der Vorreiter nutzen fast doppelt so häufig Analysen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.

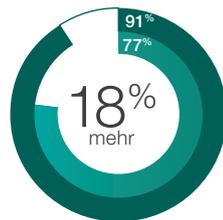


Bereitstellung von geschäftsrelevanten Erkenntnissen

● CIOs der Vorreiter ● CIOs der Marktfolger

#### Abbildung 12

**Ein kluger Zug:** Die CIOs der Vorreiter setzen verstärkt auf die Entwicklung der für die Zukunft erforderlichen IT-Qualifikationen.



Konzentration auf die Transformation der Mitarbeiterqualifikation

● CIOs der Vorreiter ● CIOs der Marktfolger

*„Eines unserer Ziele ist der Aufbau einer ‚digital versierten‘ Belegschaft.“*

CIO, Energie und Versorgung, Vereinigtes Königreich

## Werden Sie Vorreiter

CIOs wissen, dass sie sich auf eine Zukunft vorbereiten müssen, in der Disruption allgegenwärtig ist – eine Zukunft, in der technische Fortschritte die Grenzen zwischen unterschiedlichen Branchen verschwimmen lassen und neue Mitbewerber aus dem Nichts auftauchen. Wie können die CIOs die Erkenntnisse gewinnen, die ihr Unternehmen braucht, um sich in diesen turbulenten Zeiten erfolgreich zu behaupten? Von den CIOs der Vorreiter in unserer Studie können andere CIOs lernen und profitieren.

### **Was Sie tun sollten: Fördern Sie wissensbasierte, schnelle Innovation**

Konzentrieren Sie sich auf disruptive Innovation. Schaffen Sie eine agile Kultur, in der schnelles Experimentieren auf der Basis von verlässlichen Informationen die Regel ist. Teilen Sie große Projekte in kleinere, leichter zu bewältigende Schritte auf, weisen Sie bestimmte Aufgaben unterschiedlichen Teams zu und geben Sie den Teams den nötigen Freiraum, um ihre Arbeit zu erledigen. Überprüfen Sie ihren Fortschritt regelmäßig, um die Übernahme von Verantwortung zu fördern, und tauschen Sie sich mit anderen darüber aus, was funktioniert. Erstellen Sie eine Crowdsourcing-Plattform, die Zugang zu neuen Ideen bietet, und helfen Sie dem CMO, neue Produkte und Services so schnell wie möglich auf den Markt zu bringen.

### **Wie Sie vorgehen sollten: Erfassen und nutzen Sie Informationen über Kunden**

Achten Sie genau darauf, was Ihre externen Kunden sagen. Mit ihrer Hilfe können Sie neue Trends aufspüren, Probleme mit einem Produkt oder Service erkennen, und verdeutlichen, was Ihr Angebot von anderen unterscheidet. Sie können herausfinden, was Ihren Kunden wirklich wichtig ist – nicht nur, was Ihrer Meinung nach von Bedeutung für sie ist. Berücksichtigen Sie die Stärken und Schwächen verschiedener Feedback-Kanäle. Beispielsweise liefern

---

Online-Umfragen nur Antworten auf Fragen, die Sie tatsächlich stellen, während Sie in Social Media spontane Meinungsäußerungen finden. Tauschen Sie Kunden- und Marktdaten mit anderen Mitgliedern Ihres Partnernetzwerks aus. Finden Sie gemeinsam mit dem CMO heraus, wie Kunden reagieren und warum sie so reagieren.

### **Was dafür erforderlich ist: Bauen Sie die Analysefähigkeit und -kompetenz Ihres Unternehmens aus**

Investieren Sie in Technologien, mit deren Hilfe Sie die erfassten Daten auswerten können, und stärken Sie die Analysekompetenz Ihres Unternehmens. Finden Sie heraus, welche Fähigkeiten Sie für die Aufgaben von morgen brauchen, nicht nur, welche Qualifikationen Sie heute benötigen. Stellen Sie die richtigen Mitarbeiter für die Zukunft ein und arbeiten Sie mit Unternehmen zusammen, die das relevante Fachwissen besitzen. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter im Abstand von einigen Monaten an einer jeweils anderen Stelle ein. So können Ihre Mitarbeiter innovatives, unternehmerisches Denken, einen ausgeprägten Geschäftssinn und die Fähigkeit, komplexe technische Themen verständlich darzustellen, entwickeln.

---

### **Weitere Informationen**

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, wenden Sie sich bitte per E-Mail an [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Folgen Sie @IBMIBV auf Twitter. Um ein umfassendes Verzeichnis unserer Forschungsarbeiten zu erhalten oder unseren monatlichen Newsletter zu abonnieren, besuchen Sie bitte: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Sie erhalten Zugriff auf Executive Reports des IBM Institute for Business Value auf Ihrem Mobilgerät, indem Sie die kostenlosen „IBM IBV“-Apps für Ihr Mobiltelefon oder Tablet aus Ihrem App-Store herunterladen.

### **Der richtige Partner für eine Welt im Wandel**

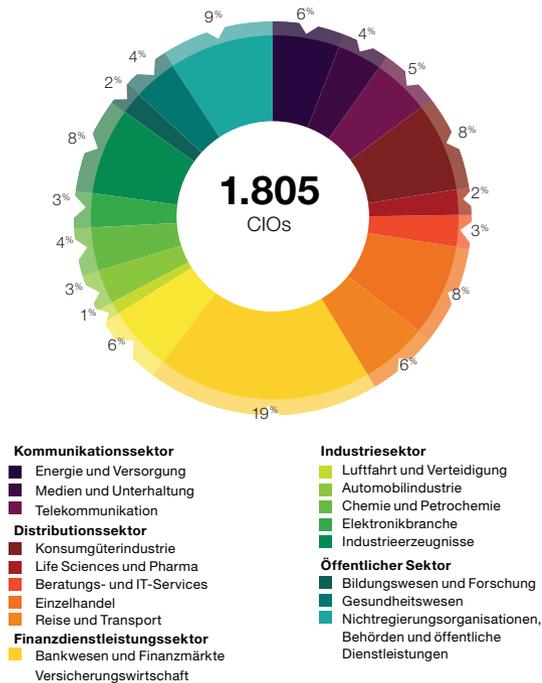
Wir bei IBM arbeiten mit unseren Kunden zusammen und kombinieren Geschäftskompetenz, modernste Forschung und fortschrittliche Technologie, um ihnen zu einem klaren Vorteil in der sich rasch verändernden Wirtschaftswelt von heute zu verhelfen.

### **IBM Institute for Business Value**

Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategiepapiere zu wichtigen Themen aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor für Senior Business Executives.

**Abbildung 13**

**Branchenverteilung:** Wir führten Gespräche mit CIOs aus 18 Branchen.



## Methodik unserer Studie

Im Jahr 2015 befragten wir 5.247 Führungskräfte in mehr als 70 Ländern für unsere neueste Global C-Suite Study, die 18. IBM Studie, die sich auf die höchste Führungsebene konzentriert. Dieser Bericht analysiert die Antworten der 1.805 CIOs, die an unserer Studie teilnahmen (siehe Abbildung 13).

Wir verwendeten einen zweidimensionalen Rake-Gewichtungsprozess, um Oversampling-Probleme zu korrigieren, die aus den Unterschieden in der Anzahl an Befragten in einem bestimmten Aufgabenbereich oder einer bestimmten Region zustande kamen. Unsere Studie beinhaltete auch eine Analyse der Eigenschaften, durch die sich die erfolgreichsten Unternehmen von den übrigen unterscheiden. Wir baten alle CIOs, die Position ihres Unternehmens in der Branche, in der es tätig ist, in zwei Bereichen einzuschätzen: der Marktwahrnehmung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und dem finanziellen Erfolg in den vergangenen drei Jahren, gemessen am Umsatzwachstum und an der Rentabilität (bzw. am Haushaltswachstum und an der Effizienz im öffentlichen Sektor). Anschließend unterzogen wir die Antworten in Bezug auf unser zweites Kriterium einer Vergleichsprüfung, bei der wir sie mit zwei objektiven finanziellen Kennzahlen verglichen – dem durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum und dem Gewinn vor Steuern zwischen 2009 und 2014.

Sie finden den ersten Teil unserer jüngsten Global C-Suite Study mit dem Titel „Grenzen neu definieren“ unter [ibm.com/csuitestudy](http://ibm.com/csuitestudy) oder können über die Tablet-Apps für iOS und Android des Institute for Business Value darauf zugreifen.

## Quellen und Anmerkungen

- 1 Brown, Doug, Justin Chua, Nate Dyer, Eric Lesser und Jacqueline Woods. „New technology, new mindset: Strategic IT infrastructure to compete in the digital economy“. IBM Institute for Business Value. September 2015. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03698USEN&attachment=GBE03698USEN.PDF>
- 2 Davidson, Steven, Martin Harmer und Anthony Marshall. „The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment: Healthcare ecosystem edition“. IBM Institute for Business Value. Juli 2014. [http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE\\_GB\\_TI\\_USEN&htmlfid=GBE03657USEN&attachment=GBE03657USEN.PDF](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03657USEN&attachment=GBE03657USEN.PDF)
- 3 „Asia's digital disruption: How technology is driving consumer engagement in the world's most exciting markets“. The Economist. August 2015. [http://ftp01.economist.com.hk/ECN\\_papers/digitalAsia](http://ftp01.economist.com.hk/ECN_papers/digitalAsia)
- 4 Shabbir, Nabeelah. „Estonia offers e-residency to foreigners“. The Guardian. 26. Dezember 2014. <http://www.theguardian.com/world/2014/dec/26/estonia-offers-e-residency-to-world-what-does-it-mean>
- 5 Kelly III, John E. „Computing, cognition and the future of knowing: How humans and machines are forging a new age of understanding“. IBM. Oktober 2015. [http://www.research.ibm.com/software/IBMRResearch/multimedia/Computing\\_Cognition\\_WhitePaper.pdf](http://www.research.ibm.com/software/IBMRResearch/multimedia/Computing_Cognition_WhitePaper.pdf)
- 6 Finch, Glenn, Steven Davidson, Pierre Haren, Jerry Kutz und Rebecca Shockley. „Analytics: The upside of disruption: Reinventing business processes, organizations and industries in the wake of the digital revolution“. IBM Institute for Business Value. Oktober 2015. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03705USEN&attachment=GBE03705USEN.PDF>
- 7 „Welltok Raises \$22 Million in Series C Funding, Including IBM Investment to Fuel Watson-Powered Health App“. IBM Pressemitteilung. 12. Februar 2014. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/43189.wss>

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

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

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

Die IBM Homepage finden Sie unter:  
**ibm.com**

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken oder Marken der IBM 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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

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. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie soll kein Ersatz für detaillierte Recherche oder professionelle Einschätzungen sein. IBM übernimmt keine Haftung für Verluste, die einer Organisation oder Person dadurch entstehen, dass sie auf den Inhalt dieser Veröffentlichung vertraut.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen Dritter abgeleitet sein. IBM kann die Richtigkeit dieser Daten weder prüfen noch validieren oder beurteilen. Die Ergebnisse aus der Nutzung dieser Daten werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) bereitgestellt und IBM übernimmt keine ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung.

© Copyright IBM Corporation 2016

GBE03729-DEDE-00

**IBM**<sup>®</sup>