



# Grenzen neu definieren

*Ergebnisse der Global C-Suite Study*

Diese Studie ist die zweite IBM Studie, die sich mit der gesamten Führungsebene befasst, und die 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.

Unsere neueste Studie basiert auf den Antworten von:

Chief Executive Officers (CEOs)	<b>818</b>
Chief Finance Officers (CFOs)	<b>643</b>
Chief Human Resources Officers (CHROs)	<b>601</b>
Chief Information Officers (CIOs)	<b>1.805</b>
Chief Marketing Officers (CMOs)	<b>723</b>
Chief Operating Officers (COOs)	<b>657</b>

---

## Sehen Sie die Konkurrenz kommen?

Was bereitet Top-Führungskräften weltweit Sorge? „Das ‚Uber-Syndrom‘ – wenn ein Mitbewerber mit einem völlig anderen Geschäftsmodell in Ihrer Branche auftaucht und Sie dem Erdboden gleichmacht“, sagt der Chief Information Officer (CIO) eines US-Logistikunternehmens. Er weiß, über wie viel Kraft ein Sattelschlepper verfügt. Und er steht mit seiner Befürchtung, dass ein neuer Konkurrent sein Unternehmen wie ein Sattelschlepper überrollen könnte, nicht allein.

„Es ist sehr schwierig, vorherzusagen, wie sich die Wettbewerbslandschaft entwickeln wird“, sagte der Chief Executive Officer (CEO) eines niederländischen IT-Unternehmens. „Werden Anbieter aus angrenzenden Branchen versuchen, in unseren Bereich vorzudringen? Werden Unternehmen, die etwas ganz anderes machen als wir, versuchen, mit uns zu konkurrieren?“, fragte der CEO einer auf digitales Marketing spezialisierten Firma in den USA.

Management-Guru Clayton Christensen prägte den Begriff „disruptive Innovation“, um zu beschreiben, wie neue Wettbewerber den unteren Bereich eines Marktes ins Visier nehmen und sich von dort unablässig nach oben arbeiten, wo sie letztendlich etablierte Anbieter verdrängen.<sup>1</sup> Was jedoch früher noch ein relativ seltenes Phänomen war, tritt heute regelmäßig auf. Beinahe täglich entstehen Innovationen, die neue Technologien oder Geschäftsmodelle nutzen oder alte Technologien auf neue Weise einsetzen. Unternehmen, die am stärksten auf disruptive Innovation setzen, verdrängen die etablierten Anbieter nicht nach und nach, sondern formen ganze Branchen um und radieren innerhalb kürzester Zeit alles aus, was ihnen im Weg steht.

Wie gehen Führungskräfte der höchsten Ebene (CxOs) mit der drohenden Konkurrenz durch Unternehmen um, die aus anderen Branchen kommen oder ein völlig anderes Geschäftsmodell haben? Unsere neueste Studie untersucht, was die Zukunft nach Ansicht der CxOs bringt, wie sie neue Trends ermitteln und wie sie ihr Unternehmen für den Erfolg im „Zeitalter der Disruption“ positionieren.

---

*„Disruptive Technologien könnten die Grundlagen unseres Geschäfts verändern und völlig unvorhersehbare Folgen haben, falls sie weitverbreitet werden.“*

**Kazuo Hirai**, CEO, Sony Corporation, Japan

„Die Grenzen des Wettbewerbs  
verschwimmen.“

**Yong Eum Ban**, Chief Financial Officer (CFO), JoongAng  
Media Network, Südkorea

Für diese Studie befragten wir 5.247 Führungskräfte aus 21 Branchen in mehr als 70 Ländern (siehe Abbildung 1). Die Teilnehmer an unserer Studie – von denen wir die meisten in persönlichen Gesprächen interviewten – stammen aus einer Vielzahl verschiedener Unternehmen und Organisationen aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor. Wir analysierten ihre Antworten sehr genau mit unserem globalen Team von Strategen, Beratern und Statistikern. Wir setzten auch IBM Watson ein, unser bahnbrechendes kognitives System, um zusätzliche Schlüsse aus den Antworten auf offene Fragen zu ziehen, die wir erhielten.

**Abbildung 1**

*Regionale Verteilung: Mehr als 5.000 CxOs aus der ganzen Welt nahmen an unserer Studie teil.*



---

Dieser Bericht spiegelt die Ansichten aller CxOs wider, die an unserer Studie teilnahmen, und enthält unsere allgemeinen Feststellungen. Wir identifizierten drei Schlüsselinitiativen, mit denen Sie Ihr Unternehmen für die nächste Stufe des Wettbewerbs rüsten können:

- Bereiten Sie sich auf digitale Invasoren vor.
- Nehmen Sie eine umfassende Perspektive ein.
- Seien Sie Erster und Bester – oder Sie werden im Abseits stehen.

In späteren Berichten werden wir darauf eingehen, wie die verschiedenen CxOs ihr Unternehmen dafür wappnen können, Angriffe von Konkurrenten aus angrenzenden Branchen, von digitalen Senkrechtstartern und von Technologieriesen, die sich schnell diversifizieren, abzuwehren. Wir werden uns auch ansehen, wie sie neuen Wert für Kunden und Bürger schaffen können und ob lernende oder „kognitive“ Systeme in ihrer Wettbewerbsagenda auftauchen.

**Achtung: Grenzen verschwimmen und die digitale Disintermediation steht bevor**

Noch vor wenigen Jahren sahen die CxOs die Konkurrenz kommen. Das größte Risiko war das Auftauchen eines neuen Mitbewerbers mit einem besseren oder günstigeren Produkt oder Service. Diese Gefahr konnten Unternehmen abwehren, indem sie ihr Angebot an Produkten und Services verbesserten oder erweiterten oder indem sie effizienter und einfallsreicher auf dem Markt agierten.

Heute sehen Unternehmen die Konkurrenz oft erst dann, wenn es bereits zu spät ist.

---

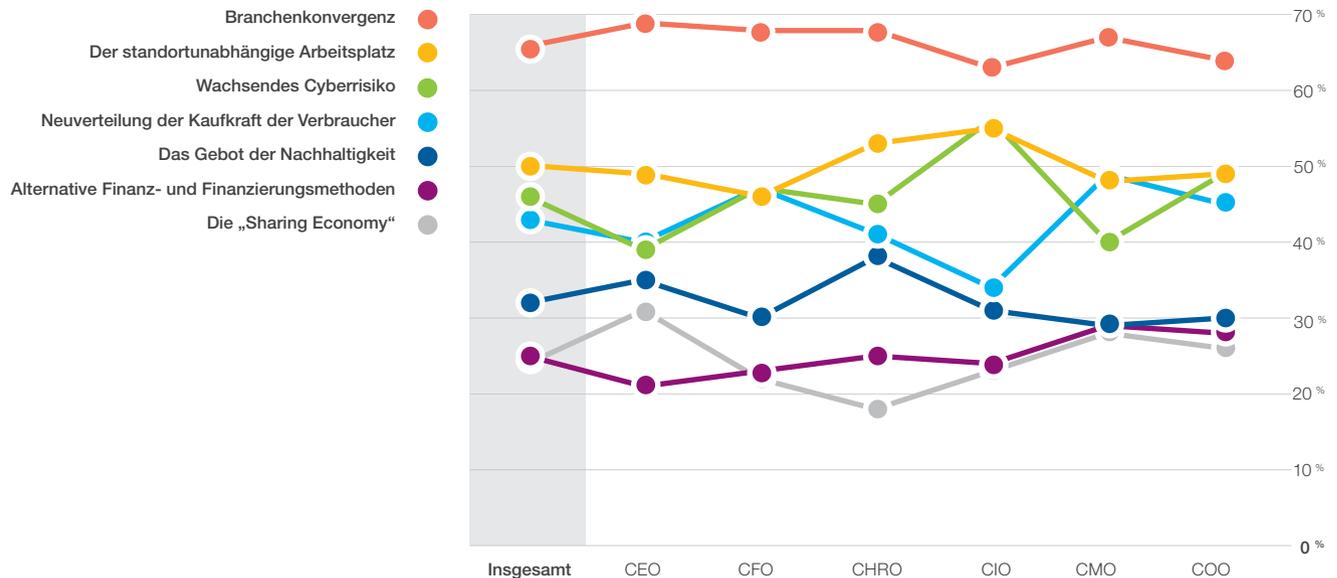
*„Die größte Bedrohung sind neue Mitbewerber, die noch gar nicht als solche klassifiziert sind.“*

**Piotr Ruzowski**, CMO, Mondial Assistance, Polen

Die Grenzen zwischen Branchen verschwinden weiterhin, da Unternehmen aus einem Bereich ihr Know-how auch auf andere Bereiche anwenden – und so bislang separate Branchen vereinen und manchmal auch die Art und Weise neu definieren, wie sie klassifiziert werden. CxOs sind sich dieses Wandels sehr wohl bewusst. Wir fragten sie, welche Entwicklungen ihrer Erwartung nach die nächste „Innovationswelle“ ausmachen werden. Die Branchenkonvergenz lag mit großem Abstand vor allen anderen Trends, die sie in den kommenden drei bis fünf Jahren voraussehen (siehe Abbildung 2).

**Abbildung 2**

*Überwindung von Mauern: CxOs erwarten in den kommenden Jahren eine deutlich stärkere Branchenkonvergenz.*



---

Einige Formen der Konvergenz – z. B. die Verbindung von Unterhaltungselektronik und Gesundheitswesen in den digitalen Fitness-Trackern der Firma Fitbit – sind ziemlich offensichtlich. Andere gehen auf Verbindungen zurück, die man auf den ersten Blick für weniger wahrscheinlich halten könnte. Der Agrarchemie-Riese Monsanto beispielsweise wendet sich dem „datengestützten Anbau“ zu und erstellt Echtzeittools, die Landwirten helfen, ihren Ertrag zu maximieren.<sup>2</sup> Lockheed Martin, ein Partner des US-Verteidigungsministeriums, arbeitete vor Kurzem mit dem auf die DNA-Sequenzierung spezialisierten Unternehmen Illumina zusammen, um personalisierte Lösungen für Gesundheit und Wellness zu entwickeln.<sup>3</sup>

Konkurrenz droht jedoch nicht nur von neuen Kombinationen alter Branchen, sondern auch von digitalen Invasoren mit völlig anderen Geschäftsmodellen. Diese Unternehmen haben in der Regel einen zentralen Bestandteil der Wertschöpfungskette im Visier, umgehen die etablierten Anbieter und erobern die Kontrolle über die Kundenbeziehung, wodurch andere Anbieter irrelevant werden.

Es gibt zwei verschiedene Arten von Invasoren: digitale Riesen und kleine, aggressive Anbieter, die sogenannten „Wadenbeißer“. „Titane wie Alibaba und Tencent haben begonnen, sich in fremdem Terrain breit zu machen, das traditionell von staatlichen Banken wie unserer besetzt wird“, erklärte der CIO eines Finanzdienstleistungsunternehmens mit Sitz in Hongkong. Die CMO eines US-Lebensmittelhändlers kennt dies nur zu gut: „Google steigt ins Lebensmittelgeschäft ein, um die Rentabilität seines Anzeigengeschäfts zu schützen, und Amazon tut es Google gleich, weil Amazon einfach alles überall und an jeden verkaufen will“, bemerkte sie bedauernd.

Die digitalen Riesen können Ihrem Unternehmen mit ein paar gut platzierten Schlägen Schaden zufügen. Aber die Wadenbeißer sind genauso gefährlich, vor allem *in großer Anzahl*. Sie sind klein, smart und agil. Sie werden nicht durch eine traditionelle Infrastruktur behindert. Tatsächlich haben sie oft überhaupt keine Infrastruktur, da sie die Assets anderer Anbieter nutzen. Und sie sind schwierig zu erkennen – Sie werden erst dann bemerkt, wenn sie bereits zugeschnappt haben.

*„Die schnelle Entwicklung im Technologieumfeld ist wirklich schwer vorherzusagen. Man weiß nicht, was man nicht weiß, versucht aber trotzdem, dem Unbekannten voraus zu bleiben.“*

**Ian Cunningham**, Chief Operating Officer (COO), Tangerine Bank, Kanada

Die Bankbranche ist ein typisches Beispiel. Früher musste jeder, der Geld sparen oder leihen, mit Wertpapieren handeln oder Fremdwährungen kaufen wollte, eine Bank besuchen. Heute gibt es Nutmeg für Spareinlagen, Kabbage für Darlehen, Robinhood für den Aktienhandel und Currency Cloud für grenzüberschreitende Zahlungen – neben vielen weiteren ähnlichen Anbietern. Dann sind da noch Yodlee für Verbraucher, die sich einen Service für die Kontoaggregation wünschen, und zahlreiche Websites, auf denen man Zinsen vergleichen kann.

Deshalb sind die CxOs so nervös. Vor zwei Jahren glaubten sie noch, dass neue Konkurrenten genauso häufig aus ihrer eigenen Branche wie aus anderen Branchen kommen werden.<sup>4</sup> Heute machen sie sich größere Sorgen um Konkurrenten von außerhalb, die in ihren Marktbereich vordringen (siehe Abbildung 3). „Früher betrachteten wir The Four Seasons als Mitbewerber“, sagte der CMO einer Hotelkette in den Vereinigten Arabischen Emiraten. „Heute müssen wir uns mit Disruptoren wie Airbnb auseinandersetzen.“

### Abbildung 3

**Digitale Unrubestifter:** CxOs fürchten, dass ihnen Konkurrenten von außerhalb ihr Terrain streitig machen.



## Bereiten Sie sich auf digitale Invasoren vor

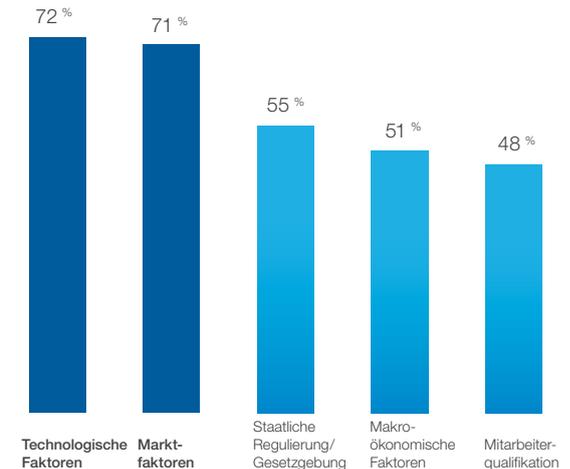
Was liegt diesem Wandel im Wettbewerb zu Grunde? CxOs glauben, dass technologische Faktoren und Marktfaktoren bei Weitem die wichtigsten externen Kräfte sind, die auf ihr Unternehmen einwirken werden (siehe Abbildung 4). Bei den CEOs rangiert Technologie an erster Stelle, genau wie in den vergangenen vier Jahren. Aber dieses Mal betrachten auch die übrigen Mitglieder der Führungsebene Technologie als wichtigsten Faktor. Der CIO eines dänischen Anbieters von technischen Beratungsleistungen brachte dies wie folgt auf den Punkt: „Ich glaube, wir stehen am Beginn einer Revolution.“

Während sich die überwältigende Mehrheit der CxOs in Bezug auf die *Bedeutung* von Technologie einig ist, sind sich die CxOs nicht so sicher, wenn es um die Wirkung von Technologie geht. Mithilfe von Watson Analytics analysierten wir mehr als 7.600 Antworten auf die Frage, inwieweit sich bestimmte Technologien voraussichtlich auf das Unternehmen der Befragten auswirken werden. Dabei stellten wir fest, dass die Zahl der Führungskräfte, die positiv eingestellt waren, mehr als doppelt so hoch war wie die Zahl derer, die negative Stimmungen zum Ausdruck brachten.

Einerseits begrüßen CxOs die Chance, bessere Produkte und Services zu entwickeln, indem sie effizientere Fertigungstechniken und nachhaltigere Energiequellen nutzen. „Wir verlassen uns auf Technologie als Motor für die nächste Wachstumswelle“, sagte der CFO eines indischen Versicherungsunternehmens. Andererseits versuchen die CxOs verzweifelt, mit einem „technologischen Ansturm“ fertigzuwerden, wie es der CIO eines Anbieters aus dem Gesundheitswesen in Malaysia formulierte. Es steht extrem viel auf dem Spiel. „Wenn wir auf das falsche Pferd setzen, könnte sich das sehr negativ auf unser Unternehmen auswirken“, meinte der COO eines belgischen Elektronikunternehmens.

**Abbildung 4**

**Praktisch gleichauf:** Technologische Faktoren und Marktfaktoren verändern die Wettbewerbslandschaft.



„Das App-Konzept – dass Millionen Entwickler Mobilgeräte und ‚Wearable Devices‘ in völlig neue und innovative Instrumente konvertieren können – wird das Big Business transformieren.“

**Asher Yaqub Khan**, Chief Commercial Officer, Ufone, Pakistan

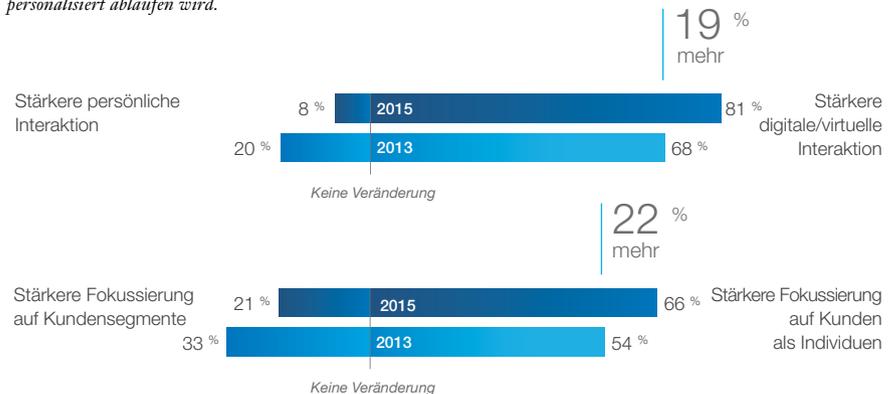
### Die Regeln neu definieren

Trotz dieser Bedenken verstehen die CxOs, dass sie eine andere Taktik verfolgen müssen, um sich in diesem neuen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu behaupten. Sie wissen, dass größere Effizienz alleine für den Umgang mit schwer fassbaren Konkurrenten nicht ausreicht, die ihre Richtung praktisch von einem Tag auf den anderen ändern können. Um diese Opponenten abzuwehren, ist ein sehr viel mutigerer Ansatz erforderlich.

Die meisten CxOs erwarten, dass sich die Art und Weise ändern wird, wie ihr Unternehmen mit Kunden interagiert. Sie interessieren sich besonders für die Schaffung einer stärker digitalisierten, individualisierten Kundenerfahrung (siehe Abbildung 5). Der CEO eines britischen Versorgungsunternehmens beschrieb dies so: „Wir haben jetzt die Mittel, um 90 Prozent unserer Kunden zu verstehen, aber wir müssen jeden Kunden als eigenes Segment verstehen.“

### Abbildung 5

**Die persönliche Note:** CxOs erwarten, dass die Interaktion mit Kunden bis zum Jahr 2020 stärker digitalisiert und personalisiert ablaufen wird.



Mehr als die Hälfte aller CxOs hält außerdem Ausschau nach zusätzlichen Innovationen aus externen Quellen, die ihnen helfen sollen, zu einem effektiven Gegenschlag auszuholen. Sie planen außerdem, in größerem Umfang mit Partnern zusammenzuarbeiten, um Zugang zu diesen Innovationen zu erhalten (siehe Abbildung 6). „Wenn wir Einzelkämpfer bleiben, stößt unser zukünftiges Wachstum an Grenzen. Wir müssen mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten“, sagte der CIO eines chinesischen Konsumgüterunternehmens.

#### Abbildung 6

**Mit vereinten Kräften:** CxOs wollen aktiver mit Partnern zusammenarbeiten, in erster Linie, um Zugang zu Innovationen von außerhalb zu erhalten.



Die CxOs bestätigen, dass eine stärker dezentralisierte Entscheidungsfindung notwendig ist (siehe Abbildung 7). Sie erkennen, dass ein konventionelles hierarchisches Management nicht angemessen ist, wenn ein Großteil des Werts eines Unternehmens in den Netzwerken liegt, die es geknüpft hat, und nicht in den Ressourcen, die es besitzt. Zudem funktioniert eine solche konventionelle Managementtaktik nicht bei Konkurrenten, die klein, flink und gut versteckt sind. Unternehmen müssen näher an den Ort des Geschehens kommen und darauf vertrauen, dass ihre Partner ihre Aufgaben im Umfeld des Unternehmens erfüllen.

*„Wir gehen davon aus, dass wir uns stärker auf Partner und Unternehmen in angrenzenden Branchen verlassen und Innovation schaffen werden, indem wir unseren Kunden zuhören und gemeinsam Lösungen entwickeln.“*

**David Mills**, CEO, Ricoh Europe, Großbritannien

*„Wir müssen die Art und Weise ändern, wie wir Entscheidungen treffen. Wenn wir unseren Mitarbeitern immer mehr Befugnisse geben, können wir das Tempo unserer Geschäftstransaktionen erhöhen.“*

**Shogo Ikeuchi**, CHRO, Recruit Holdings, Japan

#### **Abbildung 7**

**Verteilte Macht:** Die CxOs wissen, wie wichtig das Delegieren in einer vernetzten Umgebung ist.



Dennoch fühlen sich viele CxOs unwohl, wenn sie sich zu weit von ausgetretenen Pfaden entfernen. Fast zwei Drittel von ihnen wollen in neue Märkte einsteigen. Doch ihre Antworten zeigen, dass sie weitgehend an vorhandenen Erfahrungsbereichen festhalten. Anders ausgedrückt: Sie konzentrieren sich auf neue demografische Segmente oder geografische Märkte, nicht auf Chancen in anderen Branchen.

#### **Vorreiter bahnen den Weg**

Einige Unternehmen sind jedoch mutiger als andere. Bei der Analyse der Antworten, die wir erhielten, identifizierten wir eine kleine Gruppe von Unternehmen, die in zweierlei Hinsicht herausragen: Sie genießen einen ausgezeichneten Ruf als Innovationsführer und sie übertreffen andere Unternehmen ihrer Branche bei Umsatzwachstum und Rentabilität. Diese Unternehmen, die einen Anteil von fünf Prozent an der Gesamtzahl aller Teilnehmer unserer Studie haben, nennen wir „Vorreiter“.

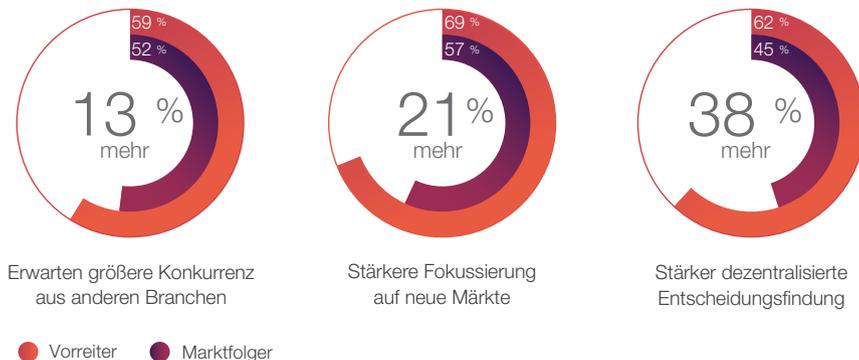
Wir identifizierten außerdem eine Gruppe von Unternehmen, die den anderen hinterherhinken. Diese „Marktfolger“ haben nach Ansicht der CxOs an ihrer Spitze ein deutlich geringeres Marktprofil und fast alle sind finanziell weniger erfolgreich. Sie machen 34 Prozent aller Befragten aus.

Ein Vergleich der beiden Gruppen zeigt, dass sich die Vorreiter der Risiken der Disruption durch neue Anbieter aus anderen Branchen und des Potenzials von Cognitive-Computing-Systemen stärker bewusst sind. Zudem ist bei ihnen die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie in neue Märkte einsteigen und auf eine stärker dezentralisierte Form des Managements setzen (siehe Abbildung 8).

Kurz gesagt: Die Vorreiter sind besser darauf vorbereitet, Angriffe von digitalen Invasoren zu erkennen und abzuwehren, und sie wenden einige der Taktiken an, die auch ihre Kontrahenten nutzen. Sie erkunden die Chancen in angrenzenden Branchen und bauen Bürokratie ab, um schneller handeln zu können. Das bedeutet nicht, dass sie den digitalen Invasoren in allem nacheifern. Das sollten sie auch nicht. Seit Langem etablierte Unternehmen können nicht einfach wertvolle Marken, traditionelle Systeme oder ihre Verpflichtungen gegenüber ihren Aktionären über Bord werfen. Vorreiter wissen jedoch *wirklich* besser, wie sich der Wettbewerb verändert hat, und sind bereit, zum Gegenangriff überzugehen.

#### Abbildung 8

*Vorbereitung ist alles: Vorreiter sind besser in der Lage, es mit Disruptoren aufzunehmen.*



### **Unsere Empfehlungen**

#### *Haben Sie stets ein Ohr am Markt*

Auf Märkten, die sich schnell verändern, sind Langzeitdaten nur von begrenztem Nutzen. Delegieren Sie alle bis auf die wichtigsten Entscheidungen an die Mitarbeiter, die den engsten Kontakt zu Ihren Kunden haben. Durch eine solche dezentralisierte Entscheidungsfindung haben Sie mehr Mitarbeiter – mit mehr Handlungsspielraum – an vorderster Front. Wenn Sie die Informationen, die diese Mitarbeiter bereitstellen, mit den Erkenntnissen Ihrer Partner kombinieren, erhalten Sie eine sehr viel genauere Vorstellung davon, wie Ihre Märkte sich verändern. Sie können zudem Ihre Verbündeten warnen, wenn Sie neue Gefahren sehen, und stärkere Allianzen mit ihnen schmieden.

#### *Setzen Sie auf Erfolg durch Zusammenarbeit*

Verstärken Sie Ihre Pläne, neue Partnerschaften einzugehen, und seien Sie bereit, „sich zu revanchieren“, indem Sie wichtige Ressourcen mit Ihren Partnern teilen, sodass Sie gemeinsam wachsen können.<sup>5</sup> Definieren Sie zunächst, was Sie teilen können und welche Art von Partner Sie sich wünschen. Halten Sie Ausschau nach Unternehmen, die erfolgreiche Innovationen vorweisen können und Fähigkeiten besitzen, die mit Ihren eigenen kombiniert werden können, um neue Chancen zu schaffen. Sobald Sie einen geeigneten Partner gefunden haben, führen Sie kleine Experimente durch, um gemeinsam zu lernen.

#### *Besetzen Sie das mittlere Marktsegment*

Was haben disruptive Unternehmen wie Alibaba, eBay, Spotify und WhatsApp gemeinsam? Sie alle sind zum Herzstück eines virtuellen Netzwerks geworden, das andere Unternehmen nutzen, um ihre Kunden zu erreichen. Deshalb kann es sich als äußerst rentabel erweisen, ein Onlineforum aufzubauen, in dem Käufer und Verkäufer Handel treiben, Informationen teilen und Erkenntnisse austauschen können, und die Entwicklung eines stabilen Partnernetzwerks zu fördern. Diese Strategie verhindert auch, dass Sie von einem anderen Anbieter von der Bildfläche verdrängt werden.

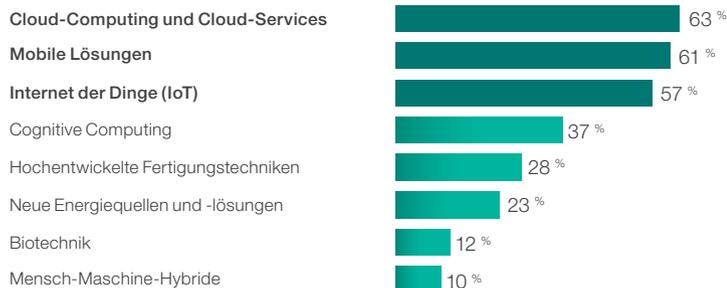
## Nehmen Sie eine umfassende Perspektive ein

Je verschwommener das Bild Ihrer Konkurrenten und je schneller das Tempo des Wandels ist, desto weiter – in alle Richtungen – sollten Sie schauen. Es ist jedoch äußerst schwierig, über die unmittelbare Zukunft hinauszusehen. Wie der berühmte Wissenschaftsphilosoph Thomas Kuhn sagte, verläuft der wissenschaftliche Fortschritt normalerweise unregelmäßig – in einer Reihe von „friedlichen Zwischenspielen“, die von intellektuellen Revolutionen unterbrochen werden.<sup>6</sup> Angesichts des zunehmend spezialisierten und fragmentierten Wissens wird die Entwicklung wohl noch unvorhersehbarer. Hier können Crowdsourcing und Crowdfunding eine größere Rolle im Bereich von Innovationen spielen.

Was wird die Zukunft nach Meinung der CxOs bringen? Es herrscht ein breiter Konsens in Bezug auf die technologischen Elemente der aktuellen „Innovationswelle“. Die meisten CxOs glauben, unabhängig von ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, dass Cloud-Computing, mobile Lösungen und das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) in den kommenden drei bis fünf Jahren vorherrschend sein werden. Kognitive Technologien (Systeme, die natürliche Sprache verstehen und nicht programmiert werden, sondern lernen) zeichnen sich als Nächstes am Horizont ab – sie fungieren als Brücke zu einem neuen Maß der Personalisierung und zu völlig neuen Erkenntnissen aus rasant wachsenden Datenmengen (siehe Abbildung 9).

### Abbildung 9

**Wichtigste Technologien:** Die CxOs glauben, dass drei Technologien in naher Zukunft besonders wichtig sein werden.



*„Am schwierigsten ist es, herauszufinden, ob das, was gerade passiert, ein Hype, ein Trend oder ein Tsunami ist.“*

**Faik Açıklan**, CEO, Yapı Kredi Bankası, Türkei

*„Mithilfe von Cloud-Computing können wir Services ‚dematerialisieren‘ und sie per Fernzugriff bereitstellen. Dafür brauchen wir keine eigene Infrastruktur.“*

**Kyra Arcia Marcano**, CMO, Banco Bolivariano, Ecuador

Die CxOs erwarten, dass diese Technologien in naher Zukunft erhebliche Vorteile bringen werden (siehe Abbildung 10). Nehmen Sie zum Beispiel Cloud-Computing. „Cloud-Computing kann dazu beitragen, die Vorlaufzeiten zu verkürzen und Ressourcen effektiver gemeinsam zu nutzen“, sagte der CIO eines vietnamesischen Container-Terminal-Unternehmens. Cloud-Computing ermöglicht außerdem die „Erstellung digitaler Ökosysteme, um den Interessen von Kunden besser gerecht zu werden“, meinte der CIO eines Schweizer Reiseunternehmens. Zudem sind dank des nutzungsabhängigen Cloud-Abrechnungsmodells keine großen Investitionen im Voraus erforderlich, wie der CFO eines mauritischen Finanzdienstleistungsunternehmens bemerkte.

#### **Abbildung 10**

*Große Erwartungen: Die CxOs glauben, dass Technologie die Art und Weise, wie ihr Unternehmen arbeitet, verändern kann.*

Technologie	Vorteile
Cloud-Computing und Cloud-Services	Mehr Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit; geringere Kapital- und Betriebskosten; produktivere Nutzung von IT-Ressourcen; einfachere Zusammenarbeit
Mobile Lösungen	Zugriff auf Echtzeitdaten; Möglichkeiten zur Verbesserung der Kundenerfahrung
Internet der Dinge (IoT)	Bessere Auslastung von Assets; Möglichkeit, Produkte in Services zu konvertieren, ergänzende Services hinzuzufügen und Angebote zu personalisieren
Cognitive Computing	Besseres Verständnis für Kunden und bessere Interaktion mit Kunden; höhere Asset-Auslastung; höchste Analyse- und Vorhersagekompetenz
Hochentwickelte Fertigungstechniken	Größere Effizienz; Kosteneinsparungen; Möglichkeit der „Mass Customization“; einfacheres Experimentieren
Neue Energiequellen und -lösungen	Größere Effizienz; neue Geschäftsmöglichkeiten; Vorteile für die Umwelt
Biotechnik	Möglichkeit, bessere Nutzpflanzen, industriell verarbeitete Lebensmittel, Medikamente und medizinische Geräte zu entwickeln
Mensch-Maschine-Hybride	Möglichkeit für medizinische und komplexe mechanische Fortschritte; Kosteneinsparungen

---

Mobile Lösungen wiederum ermöglichen „ein tieferes Verständnis für den Kunden als Individuum“, sagte uns der CEO einer südafrikanischen Bank. Natürlich erlauben sie auch das, was der CIO eines Bildungsinstituts in Qatar als „Möglichkeit, jederzeit, überall und mit jedem Gerät Zugriff zu erhalten“ beschreibt. Das ist für Mitarbeiter genauso wichtig wie für Kunden. „Die Fähigkeit, unseren Vertriebsleuten Echtzeitinformationen bereitzustellen, ist entscheidend für Verkaufsabschlüsse“, erklärte der COO eines Transportunternehmens mit Sitz in Hongkong.

Das Internet der Dinge bietet weitere Vorteile. Der CMO eines US-Maschinenbauunternehmens erwähnte die Fähigkeit, „die Auslastung unserer Anlagen zu erhöhen und die Kapitalkosten zu optimieren. Wir werden in der Lage sein, Fehler vorherzusehen und präventive Wartungsmaßnahmen durchzuführen.“ Andere CxOs sprachen davon, Produkte in Subskriptionen umzuwandeln. „Zuerst werden wir unsere analogen Produkte digitalisieren. Dann werden wir Produkte durch Services ersetzen“, erklärte der COO eines spanischen Anbieters von Bürobbedarf.

Einige Führungskräfte nannten auch die Vorteile des Cognitive Computing, wenn es darum geht, neue Entdeckungen zu machen, bessere Entscheidungen auf der Basis verlässlicherer Informationen zu treffen und kontextbasierte Kundeninteraktionen zu ermöglichen. „Cognitive Computing gibt uns die Möglichkeit, Kundendaten zu analysieren, Vorhersagemodelle zu erstellen und die sich ändernden Anforderungen von Kunden zu verfolgen. Daraus entstehen neue Up-Selling- und Cross-Promotion-Möglichkeiten“, sagte der CMO einer polnischen Ölfirma.

Die CxOs glauben, dass die *Vereinigung* verschiedener Technologien am vielversprechendsten ist. „Mobiltechnologie und die gemeinsame Nutzung von Daten mittels einer Cloud erschließen uns neue Geschäftsmodelle“, sagte uns der CEO einer taiwanesischen Bank. Andere Führungskräfte wiesen auf die Chancen zur Verbesserung der medizinischen Versorgung hin, die durch die Kombination von smarten Produkten mit Fortschritten in der Biotechnik möglich sind.

---

*„Produkte werden mit einer ‚virtuellen Ebene‘, z. B. Informationen oder Services, geliefert.“*

**Dr. Ralph Körfgan**, Head of Corporate Development,  
Deutsche Bahn, Deutschland

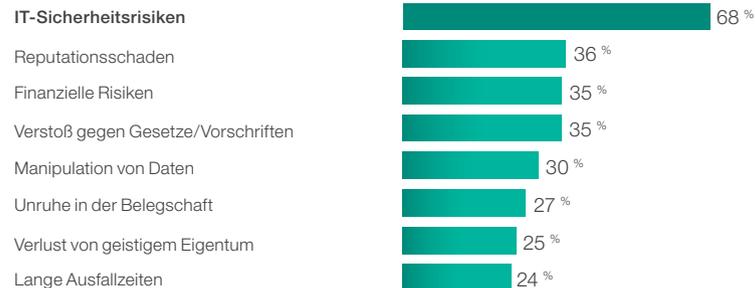
„Mit Cognitive Computing können wir die Szenarioplanung auf Hochtouren durchführen.“

**Laston Charriez**, Senior Vice President (VP) Americas Marketing, Product and Market Development, Western Union, USA

Die CxOs sehen jedoch auch einen Nachteil. Als wir 2013 unsere vorhergehende C-Suite Study durchführten, tauchten Sicherheitsprobleme nur am Rand des Radars der CxOs auf.<sup>7</sup> Heute glaubt die Mehrheit der CxOs, unabhängig von ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, dass IT-Sicherheitsrisiken das größte Risiko sind (siehe Abbildung 11). „Je mehr Dinge vernetzt sind, desto anfälliger sind wir alle“, erklärte der CMO eines australischen Finanzdienstleisters.

#### Abbildung 11

*Alarmstufe Rot: Angesichts der Vernetzung einer immer größeren Zahl von Objekten steht die Sicherheit inzwischen ganz oben auf der Agenda.*



#### Gefährliche Unterströmungen verstehen

Umgekehrt scheinen sehr wenige Führungskräfte die weitergehenden Konsequenzen der Implementierung neuer Technologien bemerkt zu haben. Der CMO einer anderen australischen Finanzdienstleistungsfirma war zum Beispiel einer von nur einer Handvoll Teilnehmern an unserer Studie, die anmerkten, dass Cloud-Computing die digitale Disruption noch weiter verstärkt und beschleunigt. Cloud-Computing hilft nicht nur großen Unternehmen, effizienter zu werden, sondern eröffnet auch den kleinen Anbietern, die ihnen auf den Fersen sind, neue Möglichkeiten.

---

Hochentwickelte Fertigungstechniken können ebenfalls tiefgreifende Auswirkungen haben. Die Lieferkette wird stärker multidirektional, bedingt durch die steigende Nachfrage in Nicht-OECD-Ländern. Auch die Vorlieben der Verbraucher ändern sich sehr schnell. Deshalb muss die Lieferkette reaktionsschneller werden, wie der CEO eines auf das Supply-Chain-Management (SCM) spezialisierten multinationalen Unternehmens bemerkte.

Die Automatisierung erleichtert diese Herausforderung. Wenn aber Roboter eine größere Rolle im Werk spielen, nehmen Material und Versand einen größeren Teil der Produktionskosten ein. Die Vorteile der Fertigung in fernen Ländern mit niedrigen Löhnen nehmen ab, während Länder, die reich an Rohstoffen sind oder sich nahe an den Märkten befinden, die sie beliefern, attraktiver werden. Hochentwickelte 3D-Drucker ermöglichen die Fertigung vieler Produkte noch näher am eigenen Standort und verändern das Design dieser Produkte.<sup>8</sup>

Der CIO eines globalen Pharmariesen gehört zu den CxOs, die sich Gedanken über das Potenzial von Cognitive Computing machen. Er ist fest davon überzeugt, dass Computer letztendlich „in der Lage sein werden, die beste Maßnahme zur Vermeidung oder Behebung von Gesundheitsproblemen zu bestimmen, und zwar komplett auf Datenmustern basierend“ und dass sie das bestehende Branchenmodell der Pharmaindustrie radikal verändern werden.

Langfristig gesehen verursachen neue Technologien häufig weit mehr Disruption, als es vielleicht zunächst scheint. Darüber hinaus müssen CxOs nicht nur die Strömungen flussaufwärts, sondern auch den Wasserfall flussabwärts im Blick haben.

### **Unterstützung einholen**

Viele Führungskräfte geben jedoch offen zu, dass sie es schwierig finden, vorherzusehen, was als Nächstes kommt, geschweige denn, über die weitergehenden Auswirkungen nachzudenken. „Es ist unmöglich vorherzusagen, was sich auf unser Unternehmen auswirken wird, weil es so viele Variablen gibt“, sagte der CMO einer südafrikanischen Bank.

---

*„Der 3D-Druck wird große Auswirkungen auf die Materialentwicklung haben. Viele Produkte werden sich in der Zukunft durch die Materialien unterscheiden, aus denen sie hergestellt werden, nicht durch die Art und Weise, wie sie hergestellt werden.“*

**Shizuya Yoneda**, COO, Menicon, Japan

*„Wir müssen fragen ‚Was kommt als Nächstes?‘ und proaktiv sein und nicht nur auf das reagieren, was schon geschehen ist. Das müssen wir unabhängig davon tun, ob wir die kurz- oder die längerfristige Zukunft betrachten.“*

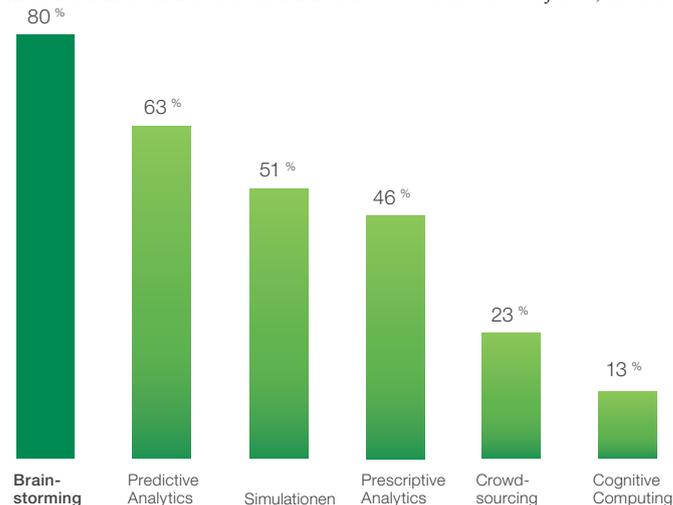
**Jyrki Mäki-Kala**, CFO, Neste Oil, Finnland

Wie versuchen die Teilnehmer an unserer Studie, die Zukunft zu ergründen? Dieser Prozess besteht aus zwei Schritten: dem Aufdecken neuer Trends und der Ermittlung ihrer Auswirkungen. Brainstorming, Crowdsourcing und kognitive Technologien können für beide Schritte verwendet werden, während Predictive Analytics, Prescriptive Analytics und Simulationen relevanter sind, um „Wenn-dann“-Fragen zu beantworten.

Die meisten CxOs nutzen Brainstorming und Predictive Analytics. Aber nicht einmal die Hälfte verwendet Simulationen oder Prescriptive Analytics. Die Zahl der Führungskräfte, die auf Crowdsourcing oder Cognitive Computing setzen, ist noch kleiner (siehe Abbildung 12). Die Mehrheit der CxOs verlässt sich anscheinend nach wie vor in großem Umfang auf traditionelle Verfahren für die Vorhersage der Zukunft.

#### Abbildung 12

**Alte Gewohnheiten:** Die CxOs nutzen nach wie vor konventionelle Verfahren, um neue Trends zu ermitteln.

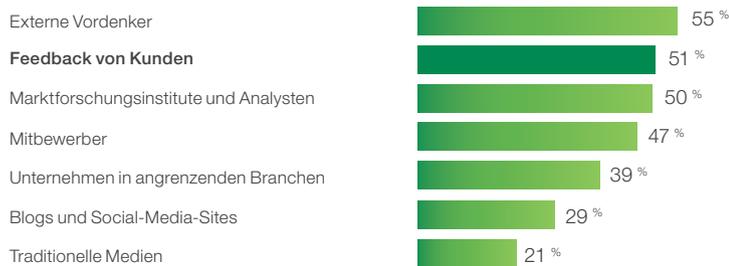


Die meisten CxOs nutzen nur eine begrenzte Zahl von externen Quellen, wenn sie Hilfe brauchen. Ihre erste Anlaufstelle sind Vordenker (siehe Abbildung 13). Ungefähr die Hälfte der CxOs berücksichtigt das Feedback von Kunden und die Marktforschung und beobachtet ihre Mitbewerber. Dass aber *nur* die Hälfte der CxOs Informationen über ihre Kunden zu Rate zieht, ist überraschend. Fast genauso bemerkenswert ist die Tatsache, dass sich so wenige Führungskräfte an Unternehmen in angrenzenden Branchen oder an Social Media orientieren, obwohl diese Quellen ein völlig anderes Licht auf vieles werfen können.

Partner sind eine weitere wichtige Quelle von Informationen. Die Unternehmen eines Partnernetzwerks konkurrieren gemeinsam, aber jedes hat seine eigene Sicht auf die Welt. Wenn sie ihre Wahrnehmung kombinieren, um ein gemeinsames Verständnis künftiger Trends und Technologien sowie der besten Möglichkeiten zu deren Nutzung zu erlangen, können alle Mitglieder des Netzwerks effektiver konkurrieren.

#### Abbildung 13

**Eingeschränkte Bandbreite:** CxOs nutzen nur eine begrenzte Zahl von Ressourcen zur Unterstützung bei der Vorhersage der Zukunft.

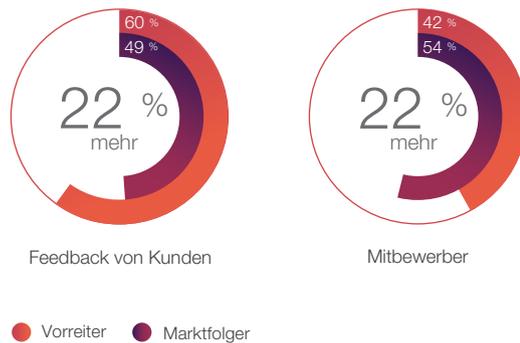


*„In der Zukunft werden unsere Kunden größeren Wert für uns schaffen. Sie sorgen nicht nur für unser Einkommen, sondern können uns auch bei unserer Weiterentwicklung helfen.“*

**Zhu Bin**, CEO, GuangDong Create Environment & Technology Co., China

**Abbildung 14**

**Aufgepasst:** Vorreiter schenken ihren Kunden mehr Aufmerksamkeit als ihren Mitbewerbern.



Natürlich ist ein Partnernetzwerk nur so gut wie sein schwächstes Glied. Daher muss unbedingt sichergestellt werden, dass jeder Partner seinen Beitrag leistet. Trotzdem erhält ein Unternehmen durch die Zusammenfassung und Analyse der Informationen aus den zahlreichen unterschiedlichen Perspektiven aller Beteiligten eines Partnernetzwerks sehr viel deutlichere Hinweise auf die Zukunft, als wenn es sich nur auf sein eigenes Wissen verlässt.

Denken Sie an den Erfolg von Global Pulse, dem Programm der Vereinten Nationen für eine wirksamere Verteilung von humanitärer Hilfe. Global Pulse nutzt Data-Mining-Verfahren, um Daten aus sozialen Netzwerken, Blogs und E-Commerce auszuwerten und dadurch Spitzen in Arbeitslosigkeit, Preissteigerungen, den Ausbruch von Krankheiten und weitere Alarmsignale zu erkennen. Das Programm greift auch auf Informationen von seinen Partnern zu. Beispielsweise stellte der Mobilfunkanbieter Orange dem Programm anonymisierte Aufzeichnungen der Anrufe von fünf Millionen Menschen an der Elfenbeinküste zur Verfügung. Anhand der Anrufstandortdaten konnten die Forscher Muster in der Fortbewegung der Menschen analysieren. Sie stellten fest, dass geringfügige Änderungen an der Infrastruktur die durchschnittliche Pendlerzeit in Abidjan, der größten Stadt der Elfenbeinküste, verkürzen und damit Kindern den Weg zur Schule erleichtern und die Umweltverschmutzung reduzieren konnten.<sup>9</sup>

Die Nutzung von Informationen aus verschiedenen Quellen und unterschiedlichen Perspektiven ist die einzige Möglichkeit, um die „vielen Variablen“ zu verstehen, von denen der CMO der südafrikanischen Bank sprach. Als wir mit Watson Analytics untersuchten, was CxOs über die unvorhersehbarsten externen Faktoren, die ihr Unternehmen beeinflussen, zu sagen hatten, fand das Programm innerhalb kürzester Zeit 33 verschiedene Variablen. Watson Analytics ermittelte außerdem technologische Änderungen, geopolitische Herausforderungen und Marktfaktoren als die drei wichtigsten Faktoren.

**Vorreiter haben immer alles im Blick**

Viele der Vorreiter in unserer Studie haben die Vorteile einer umfassenden Sicht bereits erkannt. Sie behalten ihre Konkurrenten im Auge, schenken ihren Kunden aber noch größere Beachtung (siehe Abbildung 14). Mehr als zwei Drittel nutzen Predictive Analytics, um neue Trends zu identifizieren.

Das Ergebnis: Die Vorreiter sehen die Zukunft anders. Sie legen weniger Wert auf mobile Lösungen und Cloud-Computing als die Marktfolger, da viele von ihnen diese Technologien bereits implementiert haben. Sie legen jedoch *mehr* Wert auf Cognitive Computing, hochentwickelte Fertigungstechniken und neue Energiequellen und -lösungen (siehe Abbildung 15). Sie sind also schon auf der Suche nach dem nächsten großen Profit-Pool. Sie sind außerdem bereit, in neue Technologien mit höheren Einstiegskosten und höherer Rendite zu investieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Vorreiter besser in der Lage sind, zukünftige Trends zu erkennen, da sie auch zur Seite und nach außen schauen. Sie nehmen eine „ecozentrische“ – keine egozentrische – Perspektive ein und nutzen Informationen ihrer Kunden und Partner, um die Geschäftslandschaft aus verschiedenen Blickwinkeln zu beobachten. Sie verwenden außerdem präzise Analyseverfahren, um diese Informationen zu entschlüsseln.

#### Abbildung 15

**Vorsprung:** Vorreiter konzentrieren sich stärker auf neue Technologien mit hohem Einsatz und Gewinnpotenzial.



*„Die größte Herausforderung besteht darin, für die Zukunft zu planen und sich gleichzeitig mit der Vergangenheit zu beschäftigen. Es ist, als ob man versucht, ein undichtes Dach zu reparieren und zur gleichen Zeit neue Solarkollektoren zu installieren.“*

**Rob Briggs**, CHRO, Aviva Insurance, Großbritannien

## **Unsere Empfehlungen**

### *Kultivieren Sie Ihre kognitive Kompetenz*

Es gibt keine Technologie, die Ihnen genau sagen kann, was in der Zukunft geschehen wird. Mittels Predictive und Cognitive Analytics können Sie jedoch die Echtzeitdaten, die Sie aus dem Markt erhalten, genau untersuchen – und Ihre Partner helfen Ihnen, die Zukunft verlässlicher vorherzusagen. Diese Analyseverfahren ermöglichen Ihnen zudem die Erstellung von „Was-wäre-wenn“-Szenarien und Risikobewertungen. Dadurch können Sie sich auf verschiedene Ereignisse vorbereiten, noch bevor sie eintreffen.

### *Bilden Sie eine Taskforce für die Zukunft*

Stellen Sie ein Team aus Vorhersagespezialisten zusammen, die über die richtigen Technologien und Fähigkeiten verfügen. Neueste Forschungen zeigen: Personen, die darin geschult sind, Verfahren für eine probabilistische Argumentation anzuwenden und Verzerrungen zu erkennen und zu beseitigen, erstellen bessere Vorhersagen. Auch die Arbeit in Teams erhöht die Chancen auf eine präzise Vorhersage der Zukunft.<sup>10</sup> Überlegen Sie, ob Sie nicht jemandem im Team ausdrücklich dafür einsetzen können, nach neuen Technologien Ausschau zu halten und den Markt zu überwachen.

### *Sehen Sie die Welt auf „ecozentrische“ Weise*

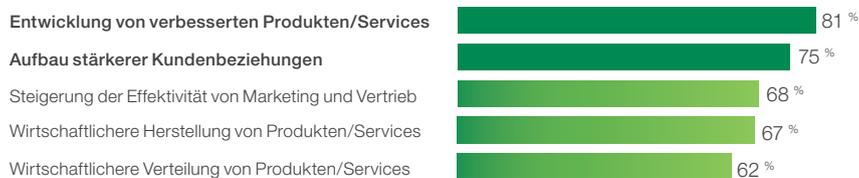
Beurteilen Sie das Format aller Unternehmen in Ihrem Partnernetzwerk. Nutzen Sie alle Kontakte, Fähigkeiten und Assets? Gibt es irgendwelche Schwachstellen? Fehlen bestimmte Fähigkeiten? Fragen Sie sich, ob Ihr Partnernetzwerk über das richtige Fachwissen verfügt, das nötig ist, um neue Trends und Technologien zu nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Falls das Wissen und die Fähigkeiten fehlen, wo sollten Sie danach suchen? Das Schicksal Ihres Unternehmens liegt jetzt in den kollektiven Fähigkeiten des Umfelds, in dem Sie agieren – unter anderem in der Fähigkeit, die Zukunft zu lesen und sich darauf vorzubereiten.

## Seien Sie Erster und Bester – oder Sie werden im Abseits stehen

Wie die Mitglieder der Führungsebene die Zukunft sehen, entscheidet über ihre Maßnahmen. Beispielsweise betrachten die meisten Führungskräfte Technologie als Mittel zur Wertschöpfung, auch wenn sie die Möglichkeit zur Kostensenkung nicht außer Acht lassen (siehe Abbildung 16). Die Mehrheit der Teilnehmer an unserer Studie will mit Blick auf die Technologie, der sie die größte Bedeutung beigemessen haben, das Produkt-/Serviceportfolio und das Betriebsmodell ihres Unternehmens überdenken.

### Abbildung 16

Plusfaktor: CxOs betrachten Technologie in erster Linie als Mittel der Wertschöpfung statt der Kostensenkung.



Zudem experimentieren vier Fünftel der CxOs mit alternativen Geschäftsmodellen oder denken darüber nach. Sie konzentrieren sich in erster Linie auf „offene“ und „plattformbasierte“ Varianten (siehe Abbildung 17).<sup>11</sup> Beide Modelle sind der Zusammenarbeit – sowohl innerhalb als auch zwischen Branchen – besonders zuträglich. Beide bieten außerdem große Flexibilität, die entscheidend für den Umgang mit plötzlichen externen Veränderungen ist.

*„Technologie wird unsere Geschäftsmodelle verändern ... Es wird eine Gewinnverschiebung in der Wertschöpfungskette geben: vom Produkt zu einer Komplettlösung.“*

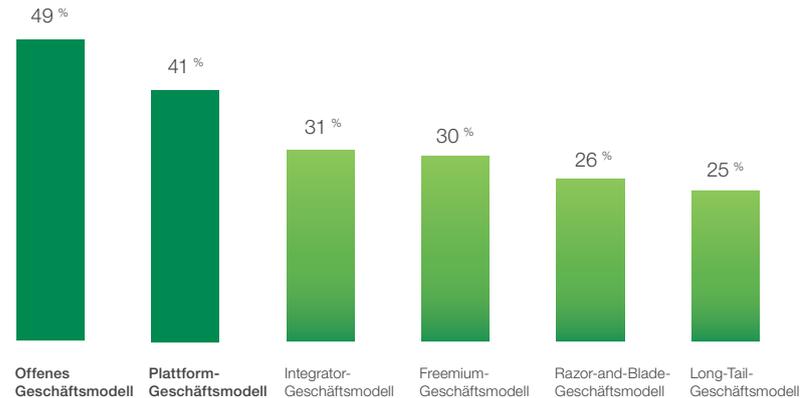
**Frans van Houten**, CEO, Royal Philips, Niederlande

*„Wir wissen, dass die Erwartungen steigen, aber was genau erwarten unsere Kunden? Das wissen wir noch nicht. Und diese Erwartungen werden nicht von uns oder unseren Mitbewerbern festgelegt, sondern außerhalb unserer Branche von Apple oder Amazon. Gegen diese Unternehmen konkurrieren wir tatsächlich.“*

**Scott C. Campbell**, Executive VP and CMO – Multiple Line,  
American National Insurance Company, USA

**Abbildung 17**

**Wichtigste Geschäftsmodelle:** CxOs konzentrieren sich vor allem auf offene und plattformbasierte Geschäftsmodelle.



Das ergibt Sinn. Denn es gibt überzeugende Anhaltspunkte dafür, dass die Geschäftsmodell-Innovation rentabler als die Produktinnovation ist – die digitalen Newcomer haben dies hinreichend bewiesen.<sup>12</sup> Der CMO einer US-Autovermietung sagte: „Uber hat eine Marktkapitalisierung, die größer ist als die aller Autovermietungen zusammen – und dabei ist es nur eine App.“

Die CxOs erkennen auch, dass der Einfluss der digitalen Invasoren weit über die Bereiche hinausgeht, in denen die Disruption am größten war. Die Auswirkungen können sie nicht ignorieren, selbst wenn ihr eigenes Unternehmen noch nicht mit den digitalen Riesen oder den „Wadenbeißern“ zu tun hatte.

---

### Ein lebendiges Labor einrichten

Die meisten Führungskräfte sind jedoch vorsichtig, wenn es um die Durchführung größerer Veränderungen geht. „Am schwierigsten ist die Auswahl des *richtigen* neuen Geschäftsmodells“, sagte der COO einer landwirtschaftlichen Genossenschaft in Frankreich. „Wenn man ein völlig neues Modell testet, kann man nicht von den Fehlern anderer Unternehmen lernen“, ergänzte der COO eines polnischen Finanzdienstleisters.

Auch die Sorge, man könne zu viel zu früh investieren oder bestehende Umsatzströme zum Versiegen bringen, wurde häufig genannt. „Die größte Hürde ist die Rentabilität. Wird das Modell rentabel sein und wird die Marktdurchdringung ausreichen?“, fragte der CFO eines deutschen Life-Science-Unternehmens.

Andere CxOs merkten an, wie schwierig es sei, neue Modelle innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen des Unternehmens zu testen. „Man braucht Überzeugung und Beharrlichkeit zum Experimentieren“, sagte der CIO eines indischen Mischkonzerns. Großen Unternehmen fehlt jedoch häufig der Blick für schnelle Erfolge. Auch wenn kurzfristiges Denken kein Problem ist, muss häufig die Trägheit des Unternehmens überwunden werden.

Das alles sind berechnete Sorgen. Sie lassen jedoch einen zentralen Aspekt außer Acht: Um ein erfolgreiches neues Geschäftsmodell zu entwickeln, muss man für gewöhnlich *außerhalb* der normalen Unternehmensumgebung experimentieren. Man muss zahlreiche unterschiedliche Ideen entwickeln und testen, die vielversprechendsten Ideen weiterverfolgen und sie erst dann in die Tat umsetzen, wenn man überzeugt ist, dass sie in der Praxis funktionieren.

---

*„Es gibt keine Regeln oder früheren Fallstudien für das, was wir mit unserem Unternehmen und Geschäftsmodell versuchen. Wir haben das Gefühl, am Rand des Marktes zu agieren.“*

**Debra Hall**, Director, Rose & Thorne, Neuseeland

---

*„Wir leben in einem Moment, in dem individuelle Kreativität und kontinuierliche Innovation entscheidend sind. Wir sollten an einen ‚Return on Inspiration‘ denken.“*

**Natascia Radice**, CMO, TEDxDubai, Vereinigte Arabische Emirate

### **Grenzbereiche erkunden**

Viele CxOs erwecken zudem den Eindruck, dass sie eine zu eingeschränkte Sicht auf ihre Optionen haben. Einige von ihnen wollen in der Wertschöpfungskette weiter nach oben klettern. Aber nur wenige ziehen den umgekehrten Weg in Betracht – trotz der Tatsache, dass ein Platz weiter unten in der Wertschöpfungskette neue Chancen eröffnen kann. Als zum Beispiel der Tomatenmarkhersteller Morning Star mit Lieferproblemen konfrontiert war, begann er damit, selbst Tomaten anzubauen und zu ernten. So konnte er eine breitere Produktpalette schaffen, indem er Tomatensorten mit unterschiedlichen Geschmacksrichtungen anbaute.<sup>13</sup>

Wenn man in der Wertschöpfungskette weiter nach unten rückt, kann man sich zudem besser gegen die „Wadenbeißer“ verteidigen, von denen viele die unteren Marktsegmente im Visier haben. Airbnb ist dafür ein typisches Beispiel. Das Unternehmen begann mit Services für Kunden, die wenig Geld haben und deshalb auch bereit sind, auf dem Wohnzimmerboden ihrer Gastgeber zu übernachten, hat heute aber auch 29 Schlösser in seinen Büchern.<sup>14</sup> Die Kontrolle der unteren Bereiche der Wertschöpfungskette verkleinert die Schlupflöcher, durch die digitale Invasoren schlüpfen können.

Doch nur wenige CxOs denken so und planen, eine völlig neue Kundengruppe anzusprechen oder in eine neue Branche einzusteigen. Die große Mehrheit der CxOs hat offenbar keine Ambitionen, die „Ubers“ selbst zu „uberisieren“.

### Vorreiter machen Fortschritte

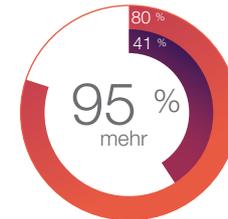
Auch hier zeigen sich wieder erhebliche Unterschiede in den Strategien von Vorreitern und Marktfolgern. Zunächst einmal haben die Vorreiter größere Fortschritte in der Entwicklung herausragender Geschäftsmodelle gemacht: 38 Prozent verwenden bereits offene Geschäftsmodelle und 27 Prozent nutzen Plattform-Geschäftsmodelle, verglichen mit nur 29 Prozent bzw. 20 Prozent der Marktfolger. Darüber hinaus sind Vorreiter sehr viel mehr darauf bedacht, den Markt als Erste zu erreichen, ob mit neuen Geschäftsmodellen oder neuen Angeboten (siehe Abbildung 18).

Warum wollen sie unbedingt „First Mover“ sein? Technologie entwickelt sich immer schneller weiter. Tatsächlich wurde das Mooresche Gesetz – wonach sich die Leistungsfähigkeit von Technologie alle zwei Jahre verdoppelt – erst bestätigt.<sup>15</sup> Die CxOs, die wir zu den Vorreitern zählen, sind sich der Folgen klar bewusst. Fast alle von ihnen wissen, dass sie es sich nicht leisten können, nur Zweiter oder Dritter auf dem Markt zu sein. Dank ihrer umfassenden Perspektive sind sie auch eher als die Marktfolger bereit, die Risiken zu tragen, die damit verbunden sind, ein Pionier zu sein.

Es genügt jedoch nicht, nur Erster zu sein. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass viele Innovatoren auf der Strecke blieben, weil es ihnen nicht gelang, ihren Vorsprung zu halten. Wer erinnert sich noch an den MPMan von SaeHan, den ersten auf breiter Basis verfügbaren MP3-Player, der 1997 auf den Markt kam?<sup>16</sup> In der digitalen Wirtschaft ist es wichtiger als je zuvor, immer zu den Besten zu gehören.

### Abbildung 18

**Der Drang, Erster zu sein:** Die meisten Vorreiter wollen Marktpioniere sein.



Konzentrieren sich darauf, als Erster auf dem Markt zu sein

● Vorreiter ● Marktfolger

Die Vorreiter in unserer Studie wissen das. Sie wollen deutlich mehr Aufwand in die gezielte Ansprache neuer Kundensegmente und in die Entwicklung neuer Umsatzmodelle investieren. Denn sie wissen: Wer den Zugang zum Kunden kontrolliert, gewinnt. Sie nutzen zudem häufiger das Potenzial bahnbrechender Technologien, zu denen z. B. lernende Systeme gehören, und wollen die Netzwerke stärken, die sie geknüpft haben (siehe Abbildung 19).

Anders ausgedrückt: Vorreiter konzentrieren sich darauf, die Wünsche ihrer anspruchsvollsten Kunden – der Kunden, die stets das Allerbeste verlangen – zu erfüllen. Sie streben außerdem Allianzen an, die ihnen helfen sollen, die Erwartungen dieser Kunden zu erfüllen. Im Gegensatz dazu starten die Marktfolger von einer stärker „egozentrischen“ Perspektive. Sie konzentrieren sich mehr darauf, was innerhalb ihres eigenen Unternehmens vor sich geht und wie sie vorhandene Ressourcen am effektivsten nutzen können.

#### Abbildung 19

*Nach außen orientiert: Vorreiter konzentrieren sich auf die Merkmale, die ihnen helfen, am besten zu sein.*



---

## Unsere Empfehlungen

### *Sondieren Sie unbekanntes Terrain*

Wenn Sie sich nur auf Ihre vorhandenen Stärken konzentrieren und nur von Ihren unmittelbaren Mitbewerbern lernen, hilft Ihnen das lediglich, *das Gleiche* zu tun, was Sie bereits jetzt tun – nur ein wenig besser. Hören Sie stattdessen Ihren Kunden und den anderen Akteuren in Ihrem Geschäftsumfeld zu und arbeiten Sie aktiv mit ihnen zusammen. Konzentrieren Sie sich darauf, breitere Netzwerke zu knüpfen, und beobachten Sie, was Unternehmen in ganz anderen Branchen tun, um völlig neue Ideen zu erhalten.

### *Finden Sie die Besten*

Richten Sie ein Innovationszentrum außerhalb Ihrer bestehenden Unternehmensstruktur ein, um neue Geschäftsmodelle und Angebote zu entwickeln und zu testen. Geben Sie dem Zentrum den nötigen Freiraum, einschließlich genügend Zeit und Ressourcen, damit es angemessen experimentieren kann. Testen Sie die vielversprechendsten Prototypen mit einer ausgewählten Gruppe von gut unterrichteten, engagierten Kunden. Dabei werden Sie sehr viel mehr lernen als von einer großen Zahl von uninformatierten Benutzern. Sortieren Sie alle Optionen bis auf die allerbesten konsequent aus. In einer transparenten digitalen Umgebung ist gut nicht gut genug.

### *Nutzen und bewahren Sie den Moment*

Sobald Sie sich entschieden haben, ein neues Geschäftsmodell oder Produkt oder einen neuen Service einzuführen, handeln Sie schnell – und seien Sie bereit, einen hohen Einsatz zu wagen. Es ist schwierig, als Marktpionier zu triumphieren, wenn technologische Fortschritte so schnell vonstattengehen, dass selbst jüngste Innovationen schon wieder veraltet sind. Sie müssen den Markt kontrollieren, bevor es ein anderer tut – und dabei kommt es vor allem auf Ressourcen an. Wenn Sie einen renommierten Namen haben, finanzstark sind und bereit sind, Ihre ganze Technologie- und Marketingkompetenz auszuspielen, werden Sie sehr viel eher Erfolg haben.

---

*„Ich möchte alles vereinfachen, damit wir weniger riskieren müssen und schnellere Entscheidungen treffen können.“*

**Anders Thulin**, Head of Group Function Business Excellence & Common Functions and CIO, Ericsson Group, Schweden

---

## Reichweite, Einsatz und Schnelligkeit

Die Wettbewerbslandschaft ist von enormen Umbrüchen geprägt: Neue Konkurrenten aus angrenzenden Branchen und digitale Senkrechtstarter fordern gemeinsam die etablierten Anbieter heraus. Diese Kontrahenten nutzen Cloud-Computing, mobile Lösungen und weitere neue Technologien, um die Grenzen zwischen Branchen zu überwinden, radikal andere Geschäftsmodelle zu entwickeln und etablierte Anbieter zu verdrängen. Sie „sprengen den Markt“, wie es der CFO einer französischen Bank formulierte.

Die digitalen Riesen besitzen enormen Einfluss, aber zumindest sind sie eine sichtbare Bedrohung. Neueinsteiger aus zuvor separaten Branchen und „Wadenbeißer“ sind sehr viel schwerer zu erkennen, und die größte Gefahr kommt von „dem Disruptor, den wir nicht kennen“, wie der CEO eines belgischen Versicherungsunternehmens warnte. Einige der kleinen, aggressiven Anbieter wachsen außerdem sehr schnell. Die 50 Unternehmen auf der von CNBC erstellten Liste der disruptivsten Startup-Unternehmen haben zusammen mehr als 22 Mrd. US-Dollar an Beteiligungskapital aufgebracht – genug, um mehr als nur ein kleines Unternehmen groß zu machen.<sup>17</sup>

Viele traditionelle Unternehmen haben damit zu kämpfen, die Newcomer abzuwehren. Aber die Vorreiter in unserer Studie sind besser als die übrigen Unternehmen aufgestellt, da sie drei Gebote erkannt haben:

- *Reichweite vergrößern*: Vorreiter sind vorausschauender und mutiger, wenn es darum geht, Chancen in verwandten Branchen zu erkunden. Sie entscheiden, wo sie mitwirken wollen, während sie sich ihre Optionen in einer Ära sprunghafter Veränderungen so offen wie möglich halten. Sie wissen auch, dass sie Teil eines größeren Netzwerks voneinander abhängiger Akteure sind, was ihren potenziellen Einfluss auf dem Markt deutlich erhöht.

- 
- *Einsatz erhöhen*: Vorreiter sind eher bereit, in neue Technologien mit hohen Risiken und hohem Ertrag zu investieren, und sind sich stärker bewusst, dass sie ihren Wettbewerbsvorsprung halten und ihr Wissen ausbauen müssen. Sie sorgen dafür, dass ihre besten Ideen maximale Unterstützung erhalten, da sie wissen, dass nur eine Handvoll Unternehmen das größte Stück des Kuchens unter sich aufteilen wird.
  - *Schnell sein*: Vorreiter sind agiler, eher bereit zu experimentieren und souveräner, wenn es darum geht, die Führung zu übernehmen. Sobald sie ein neues Produkt, einen neuen Service oder ein neues Geschäftsmodell entwickelt haben, beginnt der Wettlauf zur Ziellinie. Denn sie wissen, wie schnell sich Technologie weiterentwickelt und wie wichtig es ist, den Markt zu beherrschen, bevor es einer ihrer Mitbewerber tut.

Kurz gesagt: Vorreiter sind besser gegen alle Arten von Angriffen gewappnet. Sie sind außerdem besser in der Lage, den Spieß umzudrehen und auf das Terrain der Invasoren vorzudringen.

## Was können Sie von den Vorreitern lernen?

---

Führungskräfte:

5.247

Branchen:

21

Länder:

>70

---

## Methodik unserer Studie

Zwischen Januar und Juni 2015 befragten wir 5.247 Führungskräfte aus 21 Branchen in mehr als 70 Ländern, darunter 818 CEOs, 643 CFOs, 601 CHROs, 1.805 CIOs, 723 CMOs und 657 COOs. 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. Wir nutzten außerdem verschiedene Verfahren, darunter deskriptive Statistiken und multivariate Methoden, zur Analyse der Antworten.

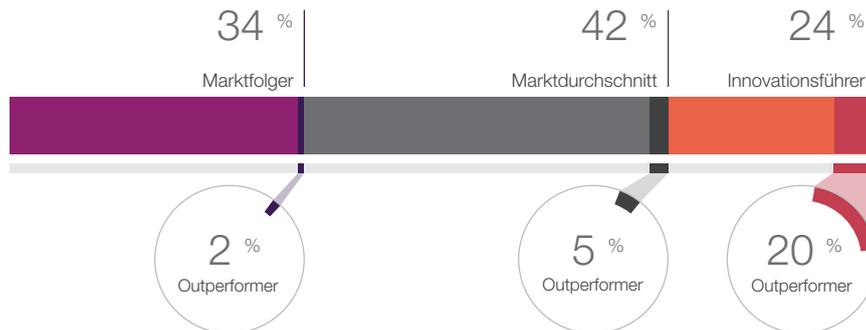
Im Rahmen unserer Analyse wollten wir die Eigenschaften ermitteln, durch die sich die erfolgreichsten Unternehmen von den übrigen unterscheiden. Wir baten alle Teilnehmer an unserer Studie, die Position ihres Unternehmens in der Branche, in der es tätig ist, in zwei Bereichen einzuschätzen: der Marktwahrnehmung 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).

Wir klassifizierten Unternehmen, die sich in der ersten Kategorie mit 1, 2 oder 3 eingeschätzt hatten, als Marktfolger, Unternehmen, die 4 ausgewählt hatten, als Marktdurchschnitt, und Unternehmen, die sich für 5 (den Spitzenwert) entschieden hatten, als Innovationsführer. Auf die gleiche Weise klassifizierten wir Unternehmen, die in der zweiten Kategorie 1, 2 oder 3 ausgewählt hatten, als finanziell unterdurchschnittlich erfolgreich (Underperformer), Unternehmen, die sich für 4 entschieden hatten, als finanziell durchschnittlich erfolgreich (Peer Performer), und Unternehmen, die sich mit 5 die höchste Punktzahl gaben, als finanziell überdurchschnittlich erfolgreich (Outperformer). 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.

Bei unserer Analyse identifizierten wir eine kleine Gruppe von Unternehmen mit einer starken Reputation auf dem Markt und hervorragenden finanziellen Erfolgen – die Vorreiter in unserer Studie (siehe Abbildung 20). Wir verglichen diese Spitzengruppe mit den Marktfolgern, von denen die meisten finanziell weniger erfolgreich waren, um herauszufinden, was die Vorreiter so effektiv macht.

#### Abbildung 20

*Die Elite: Vorreiter haben eine starke Reputation und können ausgezeichnete finanzielle Erfolge vorweisen.*



## \* Vorreiter

100 %

sind Innovationsführer.

20 %

der Innovationsführer sind Outperformer. Das heißt,

5 %

der Befragten insgesamt sind Vorreiter.

**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 Mobiltelefon oder Tablet, indem Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für iOS oder Android 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.

---

## Quellen und Anmerkungen

- 1 Christensen, Clayton. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston, 1997
- 2 McDonnell, Tim. „Monsanto Is Using Big Data to Take Over the World“. *Mother Jones*. 19. November 2014
- 3 Jayakumar, Amrita. „Lockheed Martin's latest health partnership is very personal“. *The Washington Post*. 13. Januar 2015
- 4 „Der Kunde entscheidet mit“. IBM Institute for Business Value. Oktober 2013
- 5 Johansen, Bob und Ronn, Karl. *The Reciprocity Advantage: A New Way to Partner for Innovation and Growth*. Berrett-Koehler Publishers, Oktober 2014
- 6 Kuhn, Thomas, S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Zweite Ausgabe, erweitert. The University of Chicago Press, Chicago, 1970 (1962)
- 7 „Der Kunde entscheidet mit“. IBM Institute for Business Value. Oktober 2013
- 8 Peterson, Steve, Bedeman, Mark und Godunova, Daria. „Shifting transport paradigms: Understanding the implications of 3D printing on the global transportation industry“. IBM Institute for Business Value. September 2014
- 9 Lohr, Steve. „Searching Big Data for ‚Digital Smoke Signals‘“. *The New York Times*. 7. August 2013, [http://www.nytimes.com/2013/08/08/technology/development-groups-tap-big-data-to-direct-humanitarian-aid.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/08/08/technology/development-groups-tap-big-data-to-direct-humanitarian-aid.html?_r=0)
- 10 Mellers, Barbara et al. „The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics“. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 2015. Bd. 21, Nr. 1, Seiten 1–14, <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xap-0000040.pdf>

- 11 Offene Geschäftsmodelle beinhalten die systematische Zusammenarbeit mit Akteuren außerhalb des eigenen Unternehmens mit dem Ziel, auf neue Weise Wert zu schaffen und zu bewahren. Plattform-Geschäftsmodelle beinhalten die Schaffung eines Forums, in dem Käufer und Verkäufer direkt interagieren können, und die Berechnung einer Provision für jede Transaktion.
- 12 Gassman, Oliver. „The danger in missing the innovation moment“. *ft.com*. 7. September 2014, <http://www.ft.com/cms/s/2/b2ef363c-31c4-11e4-b377-00144feabdc0.html#axzz3WjhAmVp0>
- 13 Staats, Bradley und Upton, David M. „It's OK to Move Down (Yes, Down) the Value Chain“. *HBR*. Juni 2015, <https://hbr.org/2015/06/its-ok-to-move-down-yes-down-the-value-chain>
- 14 Scola, Alex. „29 baller castles you can rent on Airbnb“. *Matador Network*. 27. März 2014, <http://matadornetwork.com/trips/29-baller-castles-can-rent-airbnb/>
- 15 Gibbs, Samuel. „Moore's law wins: new chips have circuits 10,000 times thinner than hairs“. *The Guardian*. 9. Juli 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/jul/09/moores-law-new-chips-ibm-7nm>
- 16 „MP3 players past to present“. *The Entertainment Buzz*. 13. Januar 2015, <http://ebuzz.ie/blog/mp3-players-past-to-present/>
- 17 Ioannou, Lori. „50 disruptive start-ups revolutionizing business – and the world“. *CNBC*. 12. Mai 2015, <http://www.cnbc.com/2015/05/12/the-2015-cnbc-disruptor-50-list.html>

---

**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, ibm.com und IBM Watson sind eingetragene Marken oder Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen 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 2015

GBE03695-DEDE-01

